جامعة اليرموك
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في الأردن

Performance Appraisal Utilization and Training Needs Assessment In Banks Working in Jordan

رسالة مقدمة من الطالبة
شيرين زهير نعيم الصباغ
بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/جامعة اليرموك

باشراف
الدكتور رائد عبابنة: مشرفاً رئيساً
الدكتور عبد الرسول الحياني: مشرفاً مشاركاً

تموز 2008

استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في الأردن

Performance Appraisal Utilization and Training Needs Assessment In Banks Working in Jordan

اعداد

شيرين زهير نعيم الصباغ

بكالوريوس علوم مالية ومصرفية/جامعة اليرموك-2000

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال/جامعة اليرموك

وافق عليها

الدكتور رائد عبابنة...رئيساً

الدكتور عبد الرسول الحياني..مشرفاً مشاركاً

الأستاذ الدكتور رائف توفيق..عضواً

الدكتور عبد الفتاح كراسنة..عضواً

آب 2008

الإهداء

إلى الوالد والوالدة ....

إلى الدكتور الفاضل: رائد عبابنة

والى الدكتور الفاضل: عبدالرسول الحياني

إلى الإخوة والأخوات ....

إلى الزملاء والزميلات ....

حفظهم الله جميعاً

أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذيّ والمشرفان على رسالتي الدكتور رائد عبابنة والدكتور عبدالرسول الحياني الفاضلين. أشكرهما على جهودهما المميزة في إخراج هذا العمل إلى حيز الوجود، حيث أضاءا لي طريـق البحـث والمعرفة بعد أن كان مظلماً. أشكرهما على صبرهما وسعة صدرهما وتحملهما خلال إعداد هذه الرسالة، وحرصهما الدائم ومساهمتهما في بناء معرفتي لإخراج هذه الرسالة الى الواقع الملموس بالشكل العلمي الذي آمل أن يكون لائقاً وسليماً.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتي الأفاضل في جامعة اليرموك وبشكل خاص أعضاء لجنة المناقشة لهذه الرسالة، وهما: الأستاذ الدكتور رائف توفيق، والدكتور عبد الفتاح كراسنة لما قدماه من أراء وتوجيهات عملت على رفع مستوى وجودة هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لكل من قدم لي يد المساعدة والعون في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

الباحثة

قائمة المحتويات

الموضوع | الصفحة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

قائمة المصادر والمراجع

الملاحــق

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الشكل	الصفحة

الملخص

الصباغ، شيرين، **استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك العاملة في الأردن**. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، 2008. (إشراف: الدكتور رائد عبابنة والدكتور عبد الرسول الحياني)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها بشكل فاعل وذلك في البنوك العاملة في الأردن. وتم تطوير استبانه لغايات تحقيق أهداف الدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية بلغ قوامها (150) فرداً من العاملين في أقسام إدارة الموارد البشرية في (15) بنكاً. وبلغ عدد الاستبانات المرتجعة والصالحة للتحليل (132) استبانة، وبنسبة إرجاع بلغت (88%).

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

1- تهدف البنوك عينة الدراسة من ربط نتائج عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية وبشكل أساسي إلى تنمية قدرات ومهارات أفرادها العاملين بناءً على نتائج تقييم أدائهم؛ وذلك لتحسين مستوى تقديم الخدمات المصرفية لعملائها.

2- تستخدم البنوك عينة الدراسة مجموعة من الوسائل لربط نتائج عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، كان أكثرها المشاهدات اليومية والتغذية الراجعة. أما أقلها استخداماً فكان من خلال تقييم العملاء ومشاركة الموظفين العاملين.

3- تتسم المعايير المستخدمة للربط بين نتائج عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية بدرجة عالية من الوضوح في البنوك عينة الدراسة. وأشار المبحوثون أن البنوك تهتم بدرجة متوسطة من ناحية عدالة وموضوعية ونظمية وشمولية هذه المعايير.

4- تبين وجود عدد من المعوقات التي تواجهها وحدات وأقسام إدارة الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة في مجال ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية من أبرزها: ضعف قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط، ووجود المعوقات التشريعية المتعلقة بالأنظمة والتعليمات والإجراءات.

5- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية. في حين لم يكن للمستوى التعليمي تأثير على اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات عملية الربط.

6- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة ومتغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية.

7- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية

وبناء على النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام البنوك بتفعيل دور كل من العملاء والموظفين العاملين لديها في عملية تقييم الأداء، كذلك الاهتمام بعدالة وموضوعية ونظمية وشمولية المعايير المستخدمة في عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، والحد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تبنيها لأنظمة تكاملية تعمل على ربط نتائج عملية تقييم الأداء بواقع الاحتياجات التدريبية.

الكلمات المفتاحية: تقييم الأداء، تحديد الاحتياجات التدريبية، البنوك التجارية، الأردن.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

لقد تزايد في العقود الأخيرة الماضية اهتمام المنظمات بتنمية وتطوير مواردها البشرية، وذلك على اعتبار المورد البشري من الأصول الاستراتيجية التي تسهم بشكل فاعل في تحقيق استراتيجية وأهداف المنظمة، وبالتالي الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وتحقيق تقدم ملموس في المحافظة على ديمومة الميزات التنافسية للمنظمات.

من هنا برزت الحاجة إلى التركيز والاهتمام بالوظائف المناطة بإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء، والتعويضات والاجور...وغيرها)، وخصوصاً في مجال تحقيق درجة عالية من الترابط والتكامل ما بين هذه الوظائف وذلك بالاعتماد على النظرة النظمية في الممارسات المتعلقة بهذه الإدارة؛ وذلك باعتبار إدارة الموارد البشرية نظاماً متكاملاً من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة(السالم وصالح، 2006).

وفي ضوء هذه النظرة ظهر مفهوم المواءمة الأفقية والذي يعنى بإيجاد مواءمة وترابط بين السياسات والممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية من جهة ووظائف المنظمة من جهة أخرى، بحيث تحقق درجة من التنسيق الداخلي مع بعضها البعض بشكل مساند وداعم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بصورة ناجحة (Delery, 1998).

وتكمن أهمية تحقيق المواءمة الأفقية في تحقيق المنظور النظمي في إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل والترابط بين مدخلات ومخرجات الوظائف المرتبطة بذلك، ومن أهم صور ذلك الترابط والتكامل ما بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية.

ويحتل التدريب في المنظمات الحديثة موقعاً محورياً، إذ أنه يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المنظمات نحو التطوير والتحديث والإستجابة للمتغيرات والمستجدات البيئية الأمر الذي استوجب أن تكون برامج التدريب ملائمة للاحتياجات التدريبية الإدارية المختلفة لتزويد الأفراد العاملين بالكفايات والمهارات والاتجاهات والمعارف التي تتطلبها طبيعة وظروف المهام الموكلة اليهم، وما يواكبها من تغيرات وتطورات وتجديدات. وعلى هذا الأساس فإن الفوائد المرجوة من نشاط التدريب والتطوير تتضمن إزالة جوانب القصور في الأداء من ناحية، وتعزيز جوانب القوة من ناحيةً أخرى. مما يوجه المنظمة أن تأخذ بعين الاعتبار ضرورة إيجاد مواءمة وتكاملاً بين ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض بحيث تساند كل منها الآخرى، وتحقق بذلك الأهداف المرجوة والتي تسعى المنظمة الى تحقيقها (العقيلي، 1996).

إن التدريب جزء من نظم أخرى تتعلق بوظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، والتعيين والاختيار، ونظام تقييم الأداء وغيرها، وهذه النظم جزء من نظام أكبر وهو المنظمة، وعليه يجب أن تتفاعل وتترابط هذه النظم مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف المنشودة.

لقد أدركت المنظمات الناجحة أن جميع أهدافها واستراتيجيتها تتوقف على الأداء الجيد لمواردها البشرية؛ لذلك كان لابد لها من التركيز والإهتمام بعملية تقييم الأداء، والتأكد من قدرة العاملين على تأدية المهام الموكلة اليهم. لذا بدأ الاهتمام بعملية تقييم أداء الأفرد العاملين، واعتبارها

إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمثل مدخلاً ضرورياً للعملية التدريبية. وتلعب عملية تقييم الأداء دوراً جوهرياً في معرفة مدى امتلاك الأفراد العاملين للمهارات والقدرات والاتجاهات والمعارف المطلوبة لتأدية المهام الحالية والمستقبلية.

بناءً على ذلك، تظهر أهمية استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. إن تحقيق عملية المواءمة والتجانس بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية يسهم في إعداد وتصميم برامج تدريبية فاعلة وكفؤة تعمل في نهاية المطاف على تحقيق أهداف المنظمة في ظل ظروف البيئة المتغيرة.

من هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية العاملة في الأردن، ومدى توافق وتجانس السياسات المرتبطة بهذه العملية مع العمليات المتصلة بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال دراسة وتحليل أراء عينة من العاملين في وحدات إدارة الموارد البشرية في تلك البنوك.

1-2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في استكشاف ومعرفة مدى اهتمام البنوك التجارية العاملة في الأردن بالعنصر البشري لديها وخصوصاً في مجال تزويده بالمهارات والقدرات والمعارف المطلوبة من خلال تصميم واعداد برامج تدريبية مناسبة لتمكينه من أداء الأعمال المناطة به. حيث أنه إذا لم يتم تصميم واعداد البرامج التدريبية بشكل ينسجم ويتفق مع نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء، فلن تحقق هذه البرامج الأهداف المرجوة منها؛ مما ينعكس سلباً على قدرة البنوك في تطوير مهارات وامكانيات ومعارف العاملين لديها؛ والذي بدوره يقلل من كفاءة وفاعلية العاملين في تحقيق أهداف

البنك وزيادة قدرته التنافسية. وعليه، تكمن مشكلة هذه الدراسة في معرفة مدى استخدام البنوك التجارية العاملة في الأردن لنتائج عملية تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها، والذي بدوره يكشف عن مدى قيام هذه البنوك بوضع برامج تدريبية مناسبة ذات معايير واضحة بناءً على نتائج عملية تقييم الأداء، والتي يستدل منها على أبرز نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين.

1-3 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمات العاملة في القطاع المصرفي، وذلك في ضوء سعيها لتحقيق الميزة التنافسية، حيث أنه وفي ضوء التطورات والمستجدات على الساحة العالمية وما يشهده القطاع البنكي من تحولات جذرية في الممارسات ذات العلاقة بمختلف جوانب العمل أصبحت قضية تكوين مورد بشري مؤهل وقادر تحتل مكانة بارزة في سلم أولويات العمل المصرفي الأردني؛ باعتباره ركيزة أساسية لمساندتها في تحقيق هذا المسعى. لذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها تسليط الضوء على واقع عملية الربط والتكامل ما بين مخرجات عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن من خلال استقصاء أراء عينة من العاملين في وحدات وأقسام إدارة الموارد البشرية في تلك البنوك، وبالتالي توجيه أنظار متخذي القرار في هذه البنوك نحو أهمية عملية الربط والتكامل، للاستفادة من نتائج عملية تقييم الأداء في إعداد وتصميم برامج تدريبية تتفق مع واقع الاحتياجات التدريبية لموظفيها تسهم في تأهيلهم للأداء بشكل كفء وفاعل، والذي ينعكس بدوره على نوعية الخدمات المقدمة لعملائها.

كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في نقص البحث الميداني في استكشاف مدى الاهتمام بربط نتائج عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية وخصوصاً في واقع البيئة الأردنية.

وأخيراً تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية القطاع المبحوث (القطاع البنكي) والذي يسهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الواقع الأردني من حيث عدد العاملين وحجم الاستثمارات*. وهذا يتطلب الارتقاء بمستوى ونوعية الإدارة المصرفية وكادرها الوظيفي، والذي بدوره يتطلب الاهتمام بعملية تقييم الأداء وعلاقة مخرجاتها بتدريب هذه الكوادر؛ لتحسين مستوى أدائهم وبالتالي رفع مستوى الخدمة المصرفية وجودتها المقدمة للعملاء. حيث أنه من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة اهتمام البنوك التجارية العاملة في الأردن بهذا الموضوع وتطبيقاته.

1-4 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على أهداف الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

2- التعرف على الوسائل التي يتم استخدامها للربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

---

* ورد في تقرير البنك المركزي الأردني عن تطور الجهاز المصرفي في الأردن، أن هنالك ارتفاع في إجمالي موجودات البنوك من (12.9) مليار دينار في نهاية عام 2000 إلى نحو (23.8) مليار دينار في نهاية عام 2006 (البنك المركزي الأردني، 2007). ويدل ذلك على تزايد حجم أعمال البنوك ودورها الرئيس كوسيط مالي بين جهتي الادخار والاستثمار، وبالتالي الدور الذي تمارسه في النشاط الاقتصادي. كما ورد في التقرير تطور نشاط الجهاز المصرفي الأردني بشكل ملموس إذ بلغت موجوداته في عام 2005 ما نسبته (218%) من الناتج المحلي الإجمالي. ولعل أوضح دليل على تطور نشاط البنوك تلك التطورات التي حدثت في جانبي الودائع والتسهيلات.

3- التعرف على خصائص المعايير المستخدمة لعملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

4- التعرف على أهم المعوقات التي تواجه عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

5- التعرف على كيفية عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

6- التعرف على الفروقات الإحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن.

1-5 اسئلة وفرضيات الدراسة

1-5-1 اسئلة الدراسة

1- ما هي أهم أهداف الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟.

2- ما هي أهم الوسائل المستخدمة للربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء وبين الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

3- ما هي خصائص المعايير المستخدمة في عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

4- ما هي ابرز المعوقات التي تحد أو تعيق من تحقيق عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

5- كيف تتم عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

1-5-2 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: "يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو كل من أهداف عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية، ووسائل هذه العملية ومعاييرها ومعوقات تحقيقها تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية".

ويستمد من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير الجنس في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك

التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير عدد سنوات الخبرة في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير المسمى الوظيفي في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير العمر في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها.

1-6 محتويات الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بالإضافة إلى هذا الفصل أربعة فصول أخرى وهي:

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمفاهيم الرئيسية والنظرية ذات العلاقة بعملية تقييم الأداء، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية كمحور أساسي في عملية تصميم وإعداد البرامج التدريبية بشكل خاص. كما سيتم في هذا الفصل التركيز على مفهوم تقييم الأداء وأساليبه والجهات المسؤولة عن ذلك وخطوات إجرائه. علاوة على ذلك سيتم التطرق الى مفهوم التدريب والاحتياجات التدريبية ومراحل العملية التدريبية وخطوات إجرائها.

كما يتطرق هذا الفصل إلى أبرز الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى التعرف على واقع عملية تقييم الأداء، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية تصميم وإعداد البرامج التدريبية. حيث تم تقسيم هذه الدراسات إلى دراسات أجريت في واقع البيئة العربية، ودراسات أجريت في واقع البيئة الغربية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

ويتضمن هذا الفصل ابرز الملامح ذات العلاقة بالمنهجية المتبعة لتصميم وإجراء هذه الدراسة من حيث: مجتمع وعينة الدراسة، وأداة القياس، والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذلك أبرز محددات هذه الدراسة.

الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث بدأ الفصل بتقديم وصف لبعض الخصائص العامة للعاملين في إدارة الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة، ثم تلاه عرض للإجابة عن اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم إيجاز لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، كما ويهدف إلى عرض لأهم التوصيات التي قدمتها الباحثة في ضوء هذه النتائج بغية العمل على تحسين عملية الربط بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية.

2-1 المقدمة الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

انسجاماً مع التطورات والتغيرات الحاصلة والمتواصلة في الفكر الإداري الحديث والمتمثلة في الإبداع والابتكار، وظهور الميزات التنافسية، ونمو راس المال الفكري، برز خلال تسعينيات القرن الماضي مفاهيم جديدة لإدارة الموارد البشرية، ومن أهمها تصميم استراتيجيات لوظائف إدارة الموارد البشرية والعمل على تكاملها، وكذلك اعتبار الفرد العامل أصلا من أصول المنظمة يمكن تحديد قيمته وإدارته بشكل يسهم في جعله مصدراً لتحقيق التميز في أداء المنظمات. ولقد أصبح المورد البشري اليوم من أهم موارد المنظمة بغض النظر عن طبيعة عملها أو حجمها أو هدفها أو البيئة التي تعمل فيها؛ حيث تتوقف كفاءة وفاعلية المنظمة على قدرات ومهارات ومعارف هذا المورد، والكيفية التي يتم بها استثمار طاقاته الفكرية لتحقيق أهداف المنظمة Piggot-Irvine (2003).

إن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محصوراً في الأنشطة التقليدية من حفظ السجلات المتعلقة بالأفراد العاملين وغيرها، بل تعدى هذا الدور إلى ضمان التحقق من أن جميع القرارات المرتبطة بأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية غير متضاربة أو متعارضة فيما بينها من جهة ومنسجمة ومتسقة مع خطط ونشاطات المنظمة الأخرى. وتمتد إدارة الموارد البشرية لتشمل عدداً من الوظائف والأنشطة المتعلقة بتكوين المورد البشري المناسب داخل المنظمات، والعمل على

تنميته وتطويره، وكذلك المحافظة عليه (Denisi and Griffin, 2001). وذلك في إطار تحقيق توجه شامل ومتكامل لوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية وبشكل إستراتيجي. ولا شك في أن تكامل وترابط جميع وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع بعضها سيؤدي بالنهاية إلى نشوء قيمة إضافية أخرى لا يستطيع أي من هذه الوظائف تكوينها لوحده وبالتالي تعزيز قدرة المنظمة التنافسية وتحقيق أهدافها بصورة نوعية. وهذا هو أحد الفوائد الأساسية الناجمة عن تحقيق الربط والتكامل بين وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

من هذا المنطلق، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى كل من وظيفة تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية -كجزء من العملية التدريبية- من حيث المفاهيم النظرية ذات العلاقة بكليهما. وبشكل أكثر تحديداَ، سيتم تقديم عرض للكيفية التي يتم من خلالها تصميم عملية تقييم الأداء بشكل فاعل ومتكامل، ويخدم الجانب المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، مما يسهم في إعداد وتصميم برامج تدريبية تعمل على تعزيز نقاط القوة في أداء الأفراد العاملين، ومعالجة أوجه القصور في أدائهم. وأخيراً سيتم في هذا الفصل استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع هذه الدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري

يتناول هذا المبحث بعض المفاهيم المتعلقة بعملية تقييم الأداء: المفهوم والأهمية والأهداف والخطوات والأساليب والطرق والجهات المسؤولة عن هذه العملية. كما ويتناول هذا المبحث العملية التدريبية ومكوناتها، ومفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها والأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها في إشباع هذه الاحتياجات التدريبية. كما ويتطرق هذا المبحث في نهايته إلى الكيفية التي

يتم من خلالها تحقيق عملية ربط وتكامل بين مخرجات عملية تقييم الأداء والنشاط التدريبي من جهة والاحتياجات التدريبية من جهة أخرى.

2-2 مفهوم عملية تقييم الأداء

هنالك تعاريف متعددة لعملية تقييم الأداء، تختلف بين الباحثين والمختصين والدارسين باختلاف النظر إليها من حيث المضمون والهدف منها. حيث عرّف الصباغ ودرّة (1986) تقييم الأداء بأنه عملية إصدار حكم على أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم الوظيفية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم. أما العقيلي (1996: 191)، فقد عرّف عملية تقييم الأداء بأنها "نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذاالأداء ونتائجه، وخلال فترات زمنية محددة ومعروفة". في حين عرفها هلال (1999: 14) على أنها أداة من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة الفرد في الإنتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل فرد في المنظمة حيث ترتبط بمفهوم الإنتاجية الذي يشير إلى كل من الفاعلية والكفاءة.

ويعرّف السالم وصالح (2002: 102) عملية تقييم الأداء على أنها "عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقاً". ولقد عرّفتها Piggot-Irvine (2003) على أنها "عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية معينة محددة، ومحاولة

تطوير هذا المستوى في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانيات المتاحة لديهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، علاوة على مساهمة تقويم الأداء في تزويد العاملين والمشرفين والمديرين بمعلومات أساسية وضرورية لاتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بالعمل".

أما رمضان (2005)، فقد قدم تعريفاً شاملاً لأبرز الجوانب المتعلقة بعملية تقييم الأداء، حيث يرى أن عملية تقييم الأداء هي إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية والإدارية ذات الطابع الرسمي والاستمراري التي من خلالها يمكن قياس أداء الفرد عن طريق آلية عادلة وتشمل عدة جوانب (معارف، ومهارات، وسلوكيات)؛ وذلك لاكتشاف مكامن الضعف في أداء الفرد ومحاولة تلافيها مستقبلاً، وتحديد نقاط القوة والعمل على تعزيزها بناء على معايير أداء واضحة ومعروفة في فترات زمنية محددة دون تحيز وبشكل موضوعي، مما يعود بالنفع على تطوير أداء الفرد في إنجازه لأعماله، وتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بشكل أكثر فاعلية. في حين يرى الصيرفي (2003) أن تقييم الأداء هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية؛ وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية؛ وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة حالياً وفي المستقبل. ويرى الموسوي (2004) بأن عملية تقييم الأداء تتطلب استخدام طريقة أو وسيلة ما للحكم بشكل موضوعي على مدى مساهمة كل من العاملين في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وعلى مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبهم في أداء العمل، وعلى طبيعة تعاملهم مع الآخرين في العمل.

وبناءً على ما سبق ترى الباحثة أن تقييم الأداء هو عملية لقياس وتحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة إنتاجياً وسلوكياً ومعرفياً، وتحديد القابليات والإمكانيات التي يمتلكها كل فرد في المنظمة ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير بشكل دقيق وواضح وموضوعي لما يؤديه أو سيؤديه العامل من واجبات، وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها وذلك خلال فترة زمنية معينة.

2-2-1 أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء

يعتبر قياس وتقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على اختلاف أنواعها وأنماط أنشطتها ومجالات أعمالها؛ لما لها من دور في توفير المعلومات الضرورية عن أداء الأعمال في إطار المساعي والمرامي التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها. ومن هذه المعلومات ما يلي (Catano, *et al*, 2007):

أ- معلومات أدائية حول كيفية تأدية الموظف للأعمال ومستويات إنجازها في ضوء استراتيجية المنظمة وأهدافها المحددة، وكذلك معلومات عن جوانب الضعف والقوة في أداء الموظف، للعمل على علاجها.

ب- معلومات سلوكية حول مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل التي تعمل على تحسين الجوانب الأدائية.

ج- معلومات تطويرية لتحسين أداء الأفراد لأعمالهم.

د- معلومات مرجعية لتحسين جوانب النقص في سياسات المنظمة وأنظمتها.

بناءً على ذلك، يمكن تقسيم وتمييز الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات أساسية، كما هو موضح في الجدول رقم (2–1).

جدول رقم (2–1)

أهداف عملية تقييم الأداء وفقاً لمستوياتها في المنظمة

المستوى	المنظمة	المديرون	المرؤوسون
الأهداف	1. خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم والموضوعية في إصدار الأحكام. 2. النهوض بمستوى العاملين وتطوير قدراتهم الكامنة. 3. تطوير وتحسين الأداء الكلي للمنظمة.	1. قياس أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي. 2. تحسين طبيعة العلاقات مع الموظفين من خلال تفعيل مناقشة مشاكل العمل. 3. تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.	1. تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين. 2. شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار. 3. اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية.

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على (السالم وصالح، 2002؛ Longenecker, 1997).

وتعتبر عملية تقييم الأداء في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات. ويمكن معرفة أهمية عملية تقييم الأداء من خلال التعرف على مدى الفوائد التي تجنيها المنظمة بشكل عام، والمديرين والمرؤوسين بشكل خاص، ومنها الآتي:

- توفير معلومات عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال، بهدف تحديد المسؤولية وإجراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء. كما تفيد هذه المعلومات في تطوير وتحسين أداء

الموظفين؛ وبذلك تزود الإدارة العليا بمؤشرات عن مستوى الأداء العام للمنظمة (عقيلي، 1996).

- تمكين الإدارة العليا في المنظمة من تقييم المشرفين، ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير الموظفين الذين يعملون تحت إدارتهم (نصر الله، 2001).
- تساعد الإدارة العليا في المنظمة في التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة، وأن المستندات الموثقة حول هذا الموضوع ستكون عقدا هاماً في تأييد سلامة موقفها فيما لو تظلم أحد الموظفين من القرارات التي تطال ترقيته أو إنهاء خدماته (السالم وصالح، 2006؛ Mcconnell, 1987).
- مساعدة الموظفين في معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم، والعمل على تدارك أخطائهم والسعي إلى تنمية مهاراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية في السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية (الصيرفي، 2003).
- رفع الروح المعنوية للموظفين، وتوطيد العلاقات بين المديرين والموظفين، خاصةً عند شعور الموظفين بأن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة، وأن التقييم يسعى لمعالجة نقاط الضعف في أدائهم (حسن، 2001).
- تعتبر من الأساليب الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة (Schneier, *et al*, 1987).
- تساهم في رسم خطط إدارة الموارد البشرية وتطويرها خاصة في مجالات التوظيف، وتحديد الأجور والمكافآت، وتصميم برامج التدريب، وتحديد معايير الأداء، مما يساهم في رفع مستوى أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام (Weatherly, 2004).

مما سبق تتضح أهمية عملية تقييم الأداء على جميع المستويات في المنظمة، ودورها في تحقيق الأهداف المزمع الوصول اليها. لذا فإن تطبيق عمليةَ تقييمِ الأداء بشكل صحيح ينتج عنها قـرارات صحيحة وتكون عاملاً مساعداً للإدارة لاتخاذ قرارات كثيرة تخـص المـوظفين، منهـا: تحديـد وتصحيح أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطوير المهني للموظف، وقياس مدى جاهزية الموظـف للنقل أو الترقية، وعلى أساسها يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب، وتحسين معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة ككل (المرسي، 2003). علاوة على أهمية عملية تقييم الأداء الجيدة فـي تقليـل تذمر العاملين من التفرقة وإعطائهم إحساساً بعدالة إجراءات المنظمة.

2-2-2 خطوات عملية تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء من الأدوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانـب المرتبطـة بالأداء الفعال لإبراز مدى مساهمة العاملين في الإنتاجية، وهي تتضمن سلسلة مـن الخطـوات أو الإجراءات المصممة للوصول إلى قياس أداء كل عامل في المنظمة. وعلى الـرغم مـن اخـتلاف خطوات تقييم أداء العاملين لكننا نستطيع وضع الإطار العام لهذه الخطوات، وعلى النحـو التـالي (عباس وعلي، 2003):

<u>الخطوة الأولى</u>: تحديد معايير الأداء

تحتاج كل عملية تقييم أداء إلى وجود معايير أو مقاييس خاصة تعتمد عليها وتقارن علـى ضوئها درجات التقييم من حيث المستوى الواجب توافره. ولبناء معايير معينة للأداء، لا بـد مـن الاعتماد على عملية تحليل الوظيفة (Job Analysis)، فالمعيار الملائم والمناسب لـلأداء الفعـال يختلف باختلاف متطلبات ومواصفات الوظيفة المدرجة في الوصف الوظيفي. ويكمن الهدف مـن وضع المعايير هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب أو تغيير في ذلك، للتـدخل

في الوقت المناسب؛ وذلك لتصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا تتكرر السلبيات وتتحول إلى سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره (هلال، 1999). لذا فإن المعلومات التي نحصل عليها في عملية تحليل الوظيفة تساعدنا في بناء المعايير المناسبة للأداء الفعال.

لقد تعددت المواصفات أو الشروط الواجب توفرها في معايير الأداء، ويمكن تلخيصها بما يلي (عباس وعلي، 2003):

أ. الثبات Reliability

ويقصد بالثبات إمكانية تحقيق جانبين وهما: الاستقرار والتوافق للمعيار (Stability and Consistency). فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة تنبع عنها نفس النتائج تقريباً. أما التوافق، فيشير الى أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية بغض النظر عن الأفراد أو الطرق المستخدمة.

ب. التمايز/التفاضل Discrimination

حيث أن المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم. حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة هو التمييز بين جهود الأفراد والمفاضلة بينها وعلى أساس موضوعي (Longenecker and Goff, 1992)؛ وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في إعداد وتوزيع الأجور والرواتب، وفي ترقية الأفراد، وتحديد البرامج التدريبية والتطويرية المناسبة (Taylor, *et al*, 1995).

جـ. القبول Acceptance

لا بد من أن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من قبل الأفراد العاملين. حيث أن المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالــة، ويعكــس الأداء الفعلــي للأفــراد العــاملين (Findley, *et al*, 1999).

وترى الباحثة أن عملية تقييم الأداء يشترط أن يتوافر فيها إضافةً لما سبق "صــدق التقيــيم وسلامة إجراءاته" والذي ينبع عادةً من استخدام معايير أداء موضوعية ومحددة بحيث تجنبنا إدخال الأحكام الشخصية وما يرافق ذلك من تحيز.

ويتم عادة قياس وتقييم أو تقدير أداء العاملين باستخدام معايير محددة، يقارن بهــا أداؤهــم الفعلي. والمعايير نوعان هما العناصر، ومعدلات الأداء (العقيلي، 1996):

1- **العناصر:** وتشمل الصفات والمميزات التي يجب أن تتوفر في الفرد، وأن يتحلى بها في عملــه وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وبكفاءة، كالإخلاص والتفاني في العمل، والأمانة، والتعــاون، والمواظبة على العمل. أما بالنسبة للعناصر فهي نوعان هما (Cheng, *et al*, 2007):

الأول: وهو الذي يشمل على الأبعاد الملموسة في العمل التي يمكن قياسها بســهولة لــدى الفــرد، كالمواظبة على العمل والدقة فيه.

الثاني: وهو الذي يشمل على الأبعاد غير الملموسة في العمل، كالسمات المتعلقة بشخصــية الفــرد (الذكاء، والأمانة، والتعاون، والتعاطف،...الخ). وهذه الأبعاد تتطلب ملاحظة مستمرة لكي يــتمكن المقوم من ملاحظتها وإدراكها.

ويشير العقيلي (1996) الى أن أهم الشروط الواجب توفرها في العناصر هي ما يلي:

أ- العمومية، وتعني أن يكون العنصر عاماً شاملاً لأكبر عدد ممكن من العاملين، وبعبارة أوضح أن يكون متوفراً لدى أغلب العاملين وليس مقتصراً على أقلية فقط، مثال ذلك الإخلاص، والأمانة، والمواظبة على العمل، إذ نجد أن هذه العناصر يجب أن تتوفر لدى معظم العاملين في المنشأة، وضرورية في قياس وتقييم أدائهم.

ب- تعريف العناصر، ويقصد بتعريفها شرح ماذا يقصد بكل عنصر؟ وماذا يعني؟ وإلى ما يهدف؟ وذلك بشكل واضح ومفهوم، وبلغة سهلة بحيث لا تتحمل أي غموض أو إمكانية التحريف والتأويل في المعنى. إن التعريف الجيد الواضح يساعد على ملاحظة وتمييز العنصر عن باقي العناصر الأخرى سواءً من حيث التسمية أو المعنى، مما يساعد في الحصول على نتائج سليمة.

ج- إمكانية ملاحظة العنصر وقياس مدى توفره لدى الفرد، إذ من الضروري أن تكون الصفات سهلة الملاحظة، وذلك لتسهيل مهمة المقوم، ولا تتطلب منه وقتاً وجهداً كبيرين لقياسهما، لذلك يجب الابتعاد عن الصفات الصعبة القياس، كالاستقرار العاطفي، والهدوء النفسي مثلاً، إذ يتطلب قياسها بشكل دقيق أن يكون المقوم اخصائياً في علم النفس.

د- يجب أن تبين العناصر العوامل والمؤثرات التي تتعلق بنجاح أو إخفاق كل عمل، والواجبات والمسؤوليات التي يجب على الموظف القيام بها ليؤدي عمله بكفاءة.

هـ- يجب أن تتنوع وتتناسب العناصر المختارة مع طبيعة عمل كل وظيفة وظروفها، إذ أن هناك بعض العناصر تعتبر مهمة بالنسبة لبعض الوظائف ولكنها في نفس الوقت غير ضرورية ولا حاجة إليها في بعضها الآخر (عباس وعلي، 2003).

2- **معدلات الأداء:** يمكن تعريف معدل الأداء بأنه عبارة عن ميزان يمكن بوساطته للمقوم أن يقيس إنتاجية الموظف لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الجودة والكمية خلال فترة زمنية محددة،

ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز للموظف مع المعدل المحدد للتوصل أخيراً إلى تحديد مستوى إنتاجه من حيث الكمية أو الجودة (السالم وصالح، 2006).

ويشير العقيلي (1996) الى أن هنالك ثلاثة أنواع من معدلات الأداء، يمكن توضيحها كما يلي:

1- **المعدلات الكمية**: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء.

2- **المعدلات النوعية**: وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة للأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد.

3- **المعدلات الكمية النوعية**: وهي مزيج من النوع الأول والنوع الثاني، إذ بموجبها يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

ولكي تكون معدلات الأداء صالحة للقياس بشكل صحيح ودقيق لا بد من أن تكون معقولة ومقبولة وتمثل الأداء العادي بحيث لا تكون منخفضة كثيراً ولا مرتفعة، ويجب مراجعتها بين كل مدة وأخرى بسبب التغيرات التي تحدث في العمل (توافر عنصر المرونة). كما يجب أن تكون واضحة ومفهومة للعاملين بحيث تكون قائمة على أساس من التحليل والتوصيف للعمل وتبسيطه (Thomas and Thomas, 1996).

ويرى Catano, *et al* (2007) أن تحقيق عملية قياس وتقييم فاعلة للأداء تتطلب استخدام مزيج من العناصر والمعدلات معاً ما أمكن؛ بحيث يمكن الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة عن واقع الأداء.

الخطوة الثانية: نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعّال والناجح، لا بد من توضيحها للأفراد العاملين لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوه؟ وماذا يتوقع منهم؟. ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين؛ أي أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وإدراكها. وهنا يتوجب وجود تغذية راجعة من المرؤوسين إلى مديريهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم. ويرى كل من Cook and Crossman (2004) أن مناقشة معايير التقييم مع العاملين تساعد كثيراً على تحقيق عملية تقييم الأداء بنجاح.

كما يفضل أن يجتمع الرئيس مع مرؤوسيه ويناقش معهم الأهداف التي يتوقع منهم تحقيقها سواء أكانت هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها. كما يجب على الرئيس أن يحدد القدرات الرئيسة للوظيفة، ومن ثم القيام باستخدامها في تقرير أهداف الأداء المستقبلية (Cawley, *et al*, 1998). وتتطلب هذه المرحلة أيضا تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي يتم الاتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة.

كما يرى كل من السالم وصالح (2006)، أنه يجب قبل تنفيذ عملية تقييم الأداء أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في العملية، وأهدافها، والعناصر التي ستركز عليها والفوائد المتوقع الحصول عليها، وانعكاساتها على مستقبل المرؤوس.

الخطوة الثالثة: قياس الأداء

يتم القيام بهذه الخطوة من خلال جمع المعلومات حول الأداء الفعلي. وهنالك أربعة مصادر للحصول على هذه المعلومات وهي (عباس وعلي، 2003):

1- الملاحظة الشخصية.

2- التقارير الإحصائية.

3- التقارير الشفوية.

4- التقارير المكتوبة.

ويرى كل من (Robinson and Coulter, 2005) أن كل من هذه المصادر يكتنفه عوامل قوة وعوامل ضعف. فمثلاً، لا يمكن توثيق التقارير الشفوية، كما أن الملاحظة الشخصية يمكن أن تخضع للتحيزات الشخصية، وتحتاج إلى وقت كبير لإتمامها. في حين يمكن من خلال التقارير الإحصائية إظهار العلاقات بين المتغيرات ذات العلاقة بالأداء، وجعلها أكثر شمولية ورسمية من خلال إعداد التقارير المكتوبة. لذا فإن استخدام مزيج من المصادر المذكورة، يمكن أن يزيد من احتمالية الحصول على معلومات ذات موثوقية بشكل أفضل. ولكن يجب التنبيه إلى نقطة مهمة فيما يتعلق بالفاصل الزمني لقياس الأداء بحيث يكون معقولا من حيث المدى الزمني. ويبين الجدول رقم (2-2) مفاضلة بين طول الفاصل الزمني وقصره لقياس الأداء.

جدول رقم (2-2)

مفاضلة بين طول الفاصل الزمني وقصره لقياس الأداء.

سلبيات الفاصل الزمني الطويل	سلبيات الفاصل الزمني القصير
1- عدم القدرة على تتبع التغيرات المستمرة في أداء وسلوك الفرد العامل والوقوف عليها. 2- تفقد عملية تقييم الأداء أثرها في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين. 3- فقدان الأثر التشجيعي لعملية قياس الأداء في زيادة الكفاءة.	1- عدم القدرة على استخلاص أي تغير في كفاءة وسلوك الموظف. 2- إمكانية تأثر الرئيس المسؤول عن عملية التقييم بقياسه السابق، وبالتالي تصبح عملية القياس مجرد روتين ممل. 3- إرهاق الرؤساء للمسؤولين عن عملية التقييم، وتحميلهم عبئاً ثقيلاً على حساب الأعمال الأخرى.

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على (العقيلي، 1996؛ Brien, *et al*, 1996).

ويمكن القول بأن مسألة تحديد الفترة الدورية لقياس الأداء مسألة داخلية خاصة بكل منظمة بحيث تلائم طبيعة العمل فيها، ولكن القيام بهذه العملية بشكل دوري ومستمر يجب أن لا يتم إغفاله أو تجاهله.

<u>الخطوة الرابعة</u>: مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير

وتعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي. ومن الأمور الهامة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلـــى نتيجـــة حقيقيـــة وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وكذلك قناعة الفرد العامل بهذه النتيجة إذا تمت الخطوات السابقة بوضوح وشفافية.

<u>الخطوة الخامسة</u>: مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم أدائهم، بل إنه ومـــن الضـــروري أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح

بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائـــه. كما وأن المناقشة والتغذية العكسية تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي. وتســاعد الفرد العامل في الوقوف على جوانب القوة والضعف في أدائه، والعمل مستقبلاً على تنميــة نقــاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف (Cook and Crossman, 2004).

ويرى كل من السالم وصالح (2006)، أنه لازال في وطننا العربي الكثير من المديرين يتردد في مناقشة نتائج تقييم الأداء مع الموظفين، وهذا بدوره سينعكس سلباً على علاقات العمل، وبالتالي على أداء الموظفين بشكل مباشر. وسواء كانت التغذية الراجعة سلبية؛ أي تبين النواحي التي قصر فيها الموظف، أو إيجابية؛ أي تبين بموضوعية نواحي الإجادة في الأداء، يجب أن تتم على شكل حلقات نقاش مفتوح بين الرئيس والمرؤوس. وللتغذية الراجعة الفعالة والنقاش المفتوح خصائص أهمها (الصباغ ودرة، 1986):

1. أن تكون محددة وليست عامة.
2. تركز على السلوك والأداء وليس على النواحي الشخصية.
3. تركز على السلوك والأداء اللذين يستطيع الموظف المتلقي لها أن يتحكم فيهما.
4. تعتبر تغذية ذات توقيت مناسب، وتأخذ بعين الاعتبار استعداد الموظف لتلقيها.
5. توفر كمية من المعلومات يستطيع المتلقي أن يستوعبها ويستخدمها، وليس بمعلومات يرغب المشرف فقط في إعطائها.
6. تركز على "كيف تم الأداء؟" وتبتعد عن إعطاء الأسباب والتعليل والمحاسبة للأخطاء فقط.
7. تقوم على المشاركة في الأداء وتبتعد عن إعطاء الأحكام والنصائح غير الواقعية.

الخطوة السادسة: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

هنالك نوعان من الإجراءات التصحيحية: الأول مباشر وسريع إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار. ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي. أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية للأداء فهو الإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حدوث الانحرافات، بحيث يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيس وراء ذلك. ويعتبر هذا النوع من الإجراءات التصحيحية أكثر عمقاً ومنطقية من الأسلوب الأول، كما أنه يمتلك النظرة الإستراتيجية وعلى المدى البعيد للمنظمة (Robinson and Coulter, 2005). وعادةً تتمثل القرارات الإدارية الوظيفية الناتجة عن تقييم الأداء بنواحي عديدة منها: تقويم سياسة الاختيار والتدريب، والنقل، والفصل، وإعادة التكييف الوظيفي، والترقية...الخ. كما يمكن تطوير خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية بحيث يقوم الرئيس بتحديد ومناقشة هذه المشاكل مع الموظف، واقتراح إجراءات لتحسين الأداء. كما يجب أن تحدد هذه الخطط طبيعةَ المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كل من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة (Cawley, *et al*, 1998). وعلى المدير في هذه المرحلة أن يحدد جوانب التطوير الممكنة. وقد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل: الجانب الفني-التقني، وسلوكيات الأداء والتعاون مع الزملاء أو الرؤساء (علاقات العمل)، ورفع كفاءة الاتصالات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات (السالم وصالح، 2006). ويضاف إلى الجوانب السابقة، كل من توقيت العمل وتنظيمه (Cleveland and Murphy, 1992).

2-2-3 طرق وأساليب عملية تقييم الأداء

هنالك جملة من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في مجال قياس وتقييم أداء العاملين، ويبين الجدول رقم (2-3) ابرز المداخل لتصنيف أساليب تقييم الأداء.

جدول رقم (2-3)

ابرز المداخل لتصنيف أساليب تقييم الأداء

المدخل	المقارنة	المعايير المطلقة	الإدارة بالأهداف
الافتراض	أنه لا يوجد تماثل تام بين أداء وإنجازات الأفراد العاملين.	وجود معايير تقييم محددة مسبقاً ذات طابع إلزامي.	مقارنة الأهداف الموضوعة بشكل مشترك بين الرئيس والمرؤوس مع ما تم إنجازه فعلاً.
الأساليب	**1- أسلوب الترتيب:** ترتيب أداء العاملين تصاعدياً أو تنازلياً حسب كفاءاتهم. **2- أسلوب المقارنة المزدوجة:** مقارنة أداء كل فرد مع كافة الأفراد داخل مجموعته من خلال تقسيمهم إلى أزواج. **3- أسلوب التوزيع الإجباري:** اعتماد ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلولاته في عملية تقييم الأداء.	**1- أسلوب التقييم البياني:** مقياس بياني متدرج للصفات والخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء. **2- قوائم المراجعة ذات الأوزان:** دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الاسئلة تتضمن مجموعات من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفء. **3- أسلوب الأحداث الحرجة:** جمع أكبر عدد من الحوادث (الوقائع) التي تؤثر في أداء الفرد لعمله، وتحديد قيمته حسب أهميتها للعمل.	1- وضع أهداف الأداء بالتعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوس. 2- وضع ترتيب زمني مسبق لفترات التنفيذ أو الأداء. 3- المقارنة ما بين مستوى الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في الهدف الموضوع والمتفق عليه. 4- تقرير الأهداف والإستراتيجيات الجديدة الممكنة لتحسين الأداء.

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على (العقيلي، 1996؛ السالم وصالح، 2006؛ Mathis and Jackson, 1998).

وبالرغم من وجود أكثر من طريقة وأسلوب لتقييم الأداء كما بين الجدول رقـم (2-3)، إلا أن اختيار الطريقة أو الأسلوب المناسب أمر في غاية الأهمية. حيـث أن الطريقـة أو الأسـلوب المختار سيصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. كما أنه لا يوجد هنالـك طريقة واحدة مثلى في ممارسة العمل الإداري، حيث أن الطريقة الأمثل تعتمد على السياق والموقف (المدخل الظرفي في الإدارة (Contingency Approach)). ومن هذا المنطلق، لتحسين فاعليـة عملية تقييم أداء العاملين، يجب تبني سياسات مناسبة لهذه العملية ومنها: التنويع في أساليب وطرق عملية التقييم بشكل يعمل على تجنب نقاط الضعف في كل طريقة أو أسلوب، واستغلال جوانب القوة الكامنة في كل منها.

2-2-4 الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء

إن تحديد الجهات المسؤولة عن عملية تقييم الأداء يعتبر من القرارات المهمة في سـياق هـذه العملية. ومن المتعارف عليه أن عملية تقييم الأداء يمكن أن تتم من قبل أي شخص مؤهل ومدرب على ذلك ولديه المعلومات الكافية عن معايير الأداء وكيفية قياسها. وقد يعتقد للوهلـة الأولـى أن الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقييم الدوري لأداء الموظف، إلا أن الأمـر ليس كذلك دائماً، بالرغم من أهمية دور الرئيس المباشر. فالمقيم هو "الشخص الذي يجب أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء وسلوك الفرد المراد قياسه كفاءة أدائه، بحيث تمكنه من الحكم على أدائه بشكل صحيح ودقيق وموضوعي" (العقيلي، 1996: 216). كما يجب أن يتوفر لـدى المقـيّم الخبرة والممارسة السابقة في قياس وتقييم الأداء، ولديه فهم واضح حول آليات ووسائل القياس.

ونعرض فيما يلي بعض الجهات المسؤولة عن عملية قياس وتقييم أداء العاملين في المنظمات:

1- الرئيس المباشر

تجمع أغلب الآراء على أن أنسب شخص لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف هو رئيسه المباشر؛ وذلك بسبب اتصاله المستمر به، وإمكانية الحصول على المعلومات التي يريدها، والتي تتعلق بضروريات القياس دون صعوبة (العقيلي، 1996; Cook and Crossman, 2004; Mathis and Jackson, 1998). وبناء على ذلك، يعتبر الرئيس المباشر من أكثر الأشخاص دراية بعمل الموظف من حيث الواجبات والمسؤوليات والمهام ومن حيث تقييم قدراته وإنجازاته وسلوكياته.

وبالرغم من تلك الأراء، يحذر بعض الباحثين في هذا المجال من الاعتماد بشكل كلي ونهائي على الرئيس المباشر فقط (Longenecker, 1997). وذلك خوفاً من تأثير بعض العوامل غير الموضوعية في عملية تقييم الأداء كالتحيز والمحسوبية. ولذا، يرى البعض أن قيام مستوى أعلى من الرئيس المباشر بمراجعة نتائج عملية تقييم الأداء يضمن البعد الموضوعي والحيادي لها نوعاً ما، ويعمل على التأكد من صحتها وسلامتها قبل عرضها على الإدارة بشكلها النهائي (Dorfman, *et al*, 1996).

2- تقييم النظراء في العمل

يقصد بالنظير (Co-Worker) هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة أو الفريق الذي يعمل فيها الفرد المزمع تقييمه (العقيلي، 1996: 218). ويسمى هذا التقييم أيضاً التقييم المتبادل (Mutual Performance Appraisal) كما يشير الى ذلك Mathis and Jackson (1998) بحيث يقوم كل موظف بتقويم زملائه في المجموعة تحت إشراف الرئيس المباشر. ويعود

السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم به بشكل مستمر ولكونهم يعملون في مجموعة واحدة أو قسم واحد.

وفي الحقيقة لا ينصح الاعتماد بشكل كلي على النظراء في عملية تقييم الأداء؛ وذلك خشية وجود صراعات داخلية بينهم لأسباب قد تكون في بعض الأحيان غير معروفة، مما يؤدي إلى المساس بفاعلية عملية تقييم الأداء وموضوعيتها.

3- التقييم الذاتي

يستخدم هذا الأسلوب كأداة للتنمية الذاتية للموظفين (Self-Development Tool)، بحيث تجبر الموظف على التفكير في نقاط القوة والضعف لديه، واقتراح سبل تحسين أدائه والمعايير لذلك (نصر الله، 2001). حيث تشير البحوث الميدانية إلى أن هذا الأسلوب يحقق مزايا عديدة، فهو يقوي الشعور بالمسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية؛ ويعمل في الوقت نفسه على تحفيز العامل أو الموظف نحو تحسين أدائه خاصة عندما يكون أداؤه متدنياً. ولكن قد يقود تقييم الذات إلى التساهل أكثر في عملية التقييم مقارنة مع الطرق الأخرى لأنه قد يكون هناك تحيز شخصي يقوم بها الموظف نفسه (الصباغ ودرة، 1986).

4- تشكيل اللجان المختصة

قد تشكل لجنة خاصة لتقييم أداء الموظفين مكونة من رؤساء أقسام يعملون مباشرة في المسؤولية، ولهم صلة ومعرفة مسبقة بالموظفين قبل فترة التقييم. ولا يمنع تشكيل اللجنة من مستويات إدارية مختلفة طالما كانت على صلة ومعرفة بهؤلاء الموظفين وطبيعة أعمالهم وإنجازاتهم السابقة. وإذا كان الهدف من تكوين اللجنة هو الحرص على تحقيق العدالة والموضوعية في عملية التقييم؛ فإن احتمالات التحيز الشخصي مع بعض أعضاء اللجنة يبقى قائماً.

5- المرؤوسون

حيث يقوم المرؤوسون بتقييم أداء رؤسائهم، مما يسهم في مساعدة كل رئيس على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك تعريف الإدارة العليا بالمستوى الأدائي للمشرفين والمسؤولين عن الوحدات والأقسام الإدارية. إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء في العمل والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من قبل المرؤوسين لتحقيق مكاسب شخصية لوجود صراعات أو خلافات (نصر الله، 2001).

6- العملاء (الزبائن)

يبرز أهمية هذه الجهة عند تقييم أداء الموظفين كمصدر للمعلومات عن الأداء في مجال الخدمات على وجه الخصوص، فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي منها (عدم القابلية للتخزين، ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.... الخ). فإن المشرفين والزملاء والمديرين لا تتاح لهم الفرصة غالباً لملاحظة سلوك الموظف، وبدلاً من ذلك فإن العميل يعتبر الجهة الأهم التي تستطيع ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه. وفي هذا السياق يعتبر العميل المصدر الأفضل للحصول على المعلومات بشأن الأداء. ولكن يتصف هذا المصدر بارتفاع التكلفة واستهلاك الوقت؛ حيث أنه يستلزم الأمر إلى استخدام الاتصال الهاتفي أو استخدام البريد العادي أو الإلكتروني، أو إجراء مقابلات مع العملاء للحصول على هذه المعلومات (Jung, 2001; Smith and Rupp, 2003).

7- خبراء إدارة الموارد البشرية

يستعان أحياناً بخبراء إدارة الموارد البشرية من داخل أو خارج المنظمة في تقييم أداء العاملين لمساعدة القائمين على عملية تقييم الأداء في شرح أبعاد هذه العملية وأهدافها وطريقة إجرائها. ويشترط أن يكون هؤلاء الخبراء على علم ودراية ومعرفة بطبيعة الوظيفة المطلوب

تقييمها (Thomas and Thomas, 1996). وبناءً على ذلك، تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن وضع وتصميم عملية تقييم الأداء، ولكن مشاركة مدراء الإدارات الأخرى مطلوب أيضاً لتعزيز هذه العملية وإضافة البعد الديمقراطي عليها (الموسوي، 2004). ويبين الجدول رقم (2-4) دور كل من إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في تقييم العاملين.

جدول رقم (2-4)

دور إدارة الموارد البشرية ومدراء الإدارات في عملية تقييم الأداء

إدارة الموارد البشرية	مدراء الإدارات
- تصميم نظام تقييم الأداء، واختيار النماذج والأساليب. - تدريب المدراء على كيفية تنفيذ عملية تقييم الأداء - تطبيق عملية تقييم الأداء بشكل دوري. - حفظ السجلات والقيود الخاصة بعملية تقييم الأداء.	- إجراء وتنفيذ عملية تقييم الأداء - تعبئة النماذج المخصصة لعملية التقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية. - مراجعة تقارير الأداء مع العاملين.

المصدر: (نصر الله، 2001: 172).

وترى الباحثة بناءً على ما سبق ذكره أن تعاون الجهات المسؤولة وتعدد مصادر المعلومات عن أداء الأفراد العاملين قد يسهم في تحقيق مستويات أعلى من العدالة والموضوعية لهذه العملية. وهذا يعرف اليوم بالتقييم ذو (360-درجة) (360-Degree Appraisal)، حيث تهدف هذه العملية إلى توفير معلومات عن أداء الموظف من عدة مصادر (الرئيس المباشر، وزملاء العمل، والموظفين أنفسهم، واللجان، والعملاء وغيرهم) (Latham and Seijts, 2005)، مما يسهم في تحسين عدالة وموضوعية عملية تقييم الأداء من جهة، والوصول إلى تصور شمولي حول ماهية أداء الفرد العامل والذي بدوره يساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة له.

2-3 مفهوم النشاط التدريبي

لقد تعدّدت محاولات الكـــتاب والباحثين لتعريف التدريب، ولكنها في النهاية اتفقت علـــى دوره في رفع كفاءة الفرد والمنظمة ككل. فقد عرف (Auluck, 2007) التدريب على أنه "العملية التي تلعب دوراً مهماً في إكساب الأفراد مهارات وأساليب عمل جديدة لمجاراة التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم الأفراد وأدائهم للمهام المطلوبة". في حين يرى البعض أن التدريب هـــو "عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف، والمهارات، والاتجاهات المرغوبـــة للمتدرب" (زيارة، 2006: 565). كما يمكن أن يعرف التدريب على أنه عملية تتضـــمن إكســـاب الأفـــراد العـــاملين المهـــارات، والمفـــاهيم، والقـــوانين، والاتجاهـــات لتحســـين أدائهـــم" (Byars and Leslie, 2003).

وأمّا(Denisi and Griffin (2001 فقد عرّفـــا التدريب على أنه ذلك النشـــاط المـــنظم والمخطط له مسبقاً من قبل المنظمة بهدف إكساب الأفراد العاملين معارف متعددة، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم اللازمة لتبني إستراتيجيات تحقق أهداف المنظمـــة. كما عرّف التدريب على أنه "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعـــة مـــن المعلومـــات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل" (عبد الباقي، 2000: 69). فـــي حـــين عرَّف كل من عباس وعلي (2003) التدريب على أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأســـلوب فعّال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد فـــي التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة". ويـــرى الموســـوي (2004:189) أن

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.

من خلال التعاريف السابقة للتدريب، يمكن للباحثة أن تعرف التدريب على أنه عملية هادفة ذات توجه تعليمي تطويري يهدف إلى تزويد وإكساب العاملين مهارات ومعارف وسلوكيات واتجاهات جديدة تؤدي إلى تحسين وتنمية أدائهم بما يسهم في تحسين أداء المنظمة ككل.

2-3-1 أهداف نشاط التدريب وفوائده:

يسعى نشاط التدريب إلى تحقيق هدف رئيسي عام وهو التخلص من جوانب ومظاهر الضعف والقصور في الأداء سواء الحالي أم المستقبلي. وعلى ضوء هذا الهدف العام، ينبثق ثلاثة أهداف فرعية لنشاط التدريب (العقيلي، 1996):

- إكساب الفرد العامل مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- إكساب الفرد العامل أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد العامل

وبوجه عام يمكن تحديد أهم فوائد نشاط التدريب بما يلي (عباس وعلي، 2003؛ السالم وصالح، 2006؛ أبو بكر، 2004؛ الهيتي، 2004؛ عساف وحمدان، 2000):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرائق وإجراءات العمل، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم، وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.
- تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل وبالتالي تقليل التكاليف.

- تنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

- تطوير وتنمية العوامل الدافعية للأداء وتوفير الفرصة أمام الأفراد للتطور والتمييز والترقية في العمل.

- تطوير القدرات الذاتية لدى الأفراد على التفكير والتبصر والتحليل وبالتالي تمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم.

-الإقلال من حجم الإشراف الإداري فالموظف أو العامل ذي المهارة العالية والمدرب جيداً تقل أخطاؤه ويمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

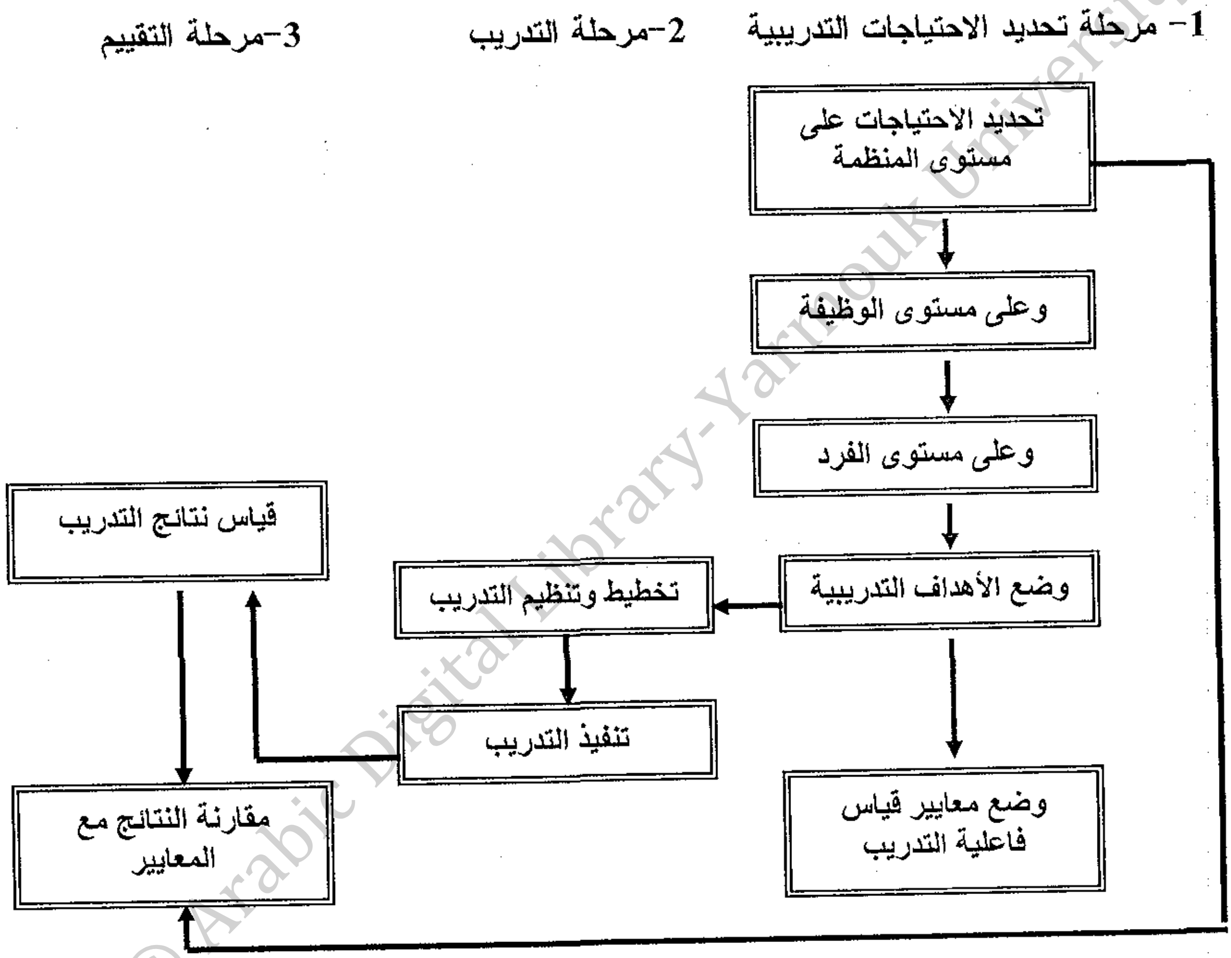
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ويؤكد (Michlitsch, 2000) بأن من أهم عوامل نجاح تنفيذ إستراتيجيات المنظمة هو الحصول على أفراد عاملين ذوي أداء متميز، وأن يكون لديهم ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا لا يتأتى بدوره إلاَّ من خلال عملية التدريب. وبناءً على ما سبق، فإن النشاط التدريبي يعتبر أساس تنمية الموارد البشرية في أي منظمة.

وعادة يمر النشاط التدريبي (العملية التدريبية) بعدة مراحل أساسية، والذي يهدف في المحصلة إلى إنتاج برامج تدريبية ذات كفاءة وفاعلية (Barker, 2004). ويبين الشكل رقم (2-1) مراحل العملية التدريبية.

الشكل رقم (2-1)

مراحل العملية التدريبية



المصدر: عادل صالح، ومؤيد السالم، 2006، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ص 135.

وانسجاماً مع موضوع هذه الدراسة ومجالها، سيتم فقط التطرق إلى مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل العملية التدريبية؛ لأن تحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل دقيق يؤدي إلى جعل النشاط التدريبي نشاطاً واقعياً ويوفر كثيراً من الجهد والنفقات (Brown, 2002).

2-4 تحديد الاحتياجات التدريبية

عرف كل من(الخطيب والخطيب (1997: 12)) الاحتياجات التدريبية على أنها "مجمل التغيرات والتطوير المطلوب إحداثه في معلومات ومهارات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل والإنتاج، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة". وتعرّف الاحتياجات التدريبية كذلك بأنها الفجوة الناجمة عن عملية المقارنة بين الأداء المراد الوصول إليه، والأداء الحالي (Wright and Geory, 1992)، وبمعنى أخر، تمثّل الحاجة التدريبية الفرق بين معدلات الأداء الفعلية للعاملين ومعدلات الأداء المطلوب. ويعرفها عليوة (2001) على أنها عملية تحديد مجالات عدم التوازن في الطلب على التدريب من ناحية، والفرص التدريبية من ناحية أخرى. ويرى كل من Austin and Bouchlaghem (2006) أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب القيام بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتدريب، وذلك من خلال تحديد جوانب الضعف والقوة في الأداء.

وترى الباحثة أن الاحتياجات التدريبية هي جملة التعديلات أو التغيرات الهامة والمطلوبة في سلوك وأداء وإنجاز الفرد العامل الحالي أو المستقبلي، ويتطلب ذلك القيام بعمليات تحليلية للواقع الفعلي لأداء الفرد الحالي والمطلوب مستقبلاً، وبالتالي تحديد مجالات التطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية.

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في (صادق، 1993):

- أنها الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

- أنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، حيث تصمم البرامج التدريبية وفقاً لها واختيار أسلوب التدريب الذي سوف يتبع.

- توضح من المطلوب تدريبهم؟ وكذلك نوع التدريب المطلوب لهم ومداه.

- إن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة يؤدي إلى أن يصبح التدريب مضيعة للوقت والجهد والمال.

وتكمن العناصر الأساسية للاحتياجات التدريبية فيما يلي (Swierczek and Carmichael, 1985):

أ- **المعلومات:** وهي المعارف والأفكار الجديدة التي يتعلمها المتدرب لجعله قادراً على الاستفادة منها بشكل عملي مثل: المعرفة بالأنظمة والقوانين واللوائح داخل المنظمة.

ب- **المهارات:** وهي القدرة على اكتساب وسائل جديدة للعمل بطريقة تسهل القيام بالأعمال المطلوبة.

ت- **السلوك:** وهي اكتساب المتدرب لاتجاهات ايجابية نحو مجموعة من المواقف بحيث تكون مرتكزاً لسلوكياته.

وفي إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، فقد أشار السالم وصالح إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات (السالم وصالح، 2006) وهي:

- مستوى المنظمة Organization Level
- مستوى الوظيفة Occupation Level
- مستوى الفرد Individual Level

وفيما يلي توضيح لهذه المستويات الثلاث:

أ. تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة

ويتضمن هذا التحليل أهداف وتطلعات واستراتيجيات المنظمة في المدى القصير والمدى البعيد، وكذلك دراسة تطور المنظمة، وتحليل هيكلها التنظيمي ومؤشرات كفاءتها في استخدام مواردها (Cowling and Mailer, 1998). وبما أن إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى في المنظمة، وتسهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذا لابد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف. ومن نتائج هذا التحليل تستطيع المنظمة تحديد أين سيتم تركيز جهود التدريب في المنظمة؛ أي تحديد الإدارة أو القسم الذي يعاني من الحاجة إلى التدريب (شاويش، 1996)، وبالتالي وضع سلم أولويات التدريب (عليوة، 2001).

ب. تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة

إن تحليل العمل أو الوظيفة هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تحليليها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها (Anthony, *et al*, 1999). حيث أن هناك علاقة قوية بين توصيف الوظيفة وتحديد التدريب اللازم لشاغلها. ولذا فإنه عند تحديد الاحتياجات التدريبية يحسن أن يلّم القائم بتحديدها، وحصرها بالبيانات التالية(Brown, 2002):

1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

2- العمليات والخطوات التي يجب أن يتدرّج فيها العامل حتى يمكنه القيام بمهام وظيفته.

3- التعليمات والإرشادات التي يجب أن تعطى له وطرق أداء أعمال الوظيفة ووصف الأعمال اليومية أو الموسمية والمهارات والقدرات التي يجب أن تتوافر لدى القائم بها.

4- الخبرات العلمية التي تلزم العامل في أداء وظيفته.

5- المؤهل أو المؤهلات العلمية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

6- الصفات الشخصية والنواحي السلوكية التي تلزم شاغل الوظيفة.

من مجموع هذه البيانات يمكن التعرف على الحد الأدنى لمطالب التأهيل فيمن يشغل هذه الوظيفة وبناءً عليه يمكن تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية لشاغل الوظيفة بشكل يضمن تأديته لعمله بأكبر كفاية ممكنة (شاويش، 1996).

ج. تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي (السالم وصالح، 2006). ويتم عادة تحليل الفرد من أجل معرفة من يحتاج إلى التدريب، وما هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاج إلى زيادة فيها أو تحسينها (شاويش، 1996).

ويمكن القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات هي (Fink and Longenecker, 1998):

- **مؤشرات الأداء التنظيمي:** وتتضمن عادةً معدلات الإنتاجية، والتكاليف ومعدلات استغلال المكائن والمعدات والآلات، ومعدلات استغلال الموارد البشرية.
- **مؤشرات أداء العاملين:** وتتضمن عادةً أداء الأفراد العاملين ومكوناته ومعدلاته.

- **مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب:** وتتضمن عادةً جوانب القصور والنقص، وحالات الأداء غير الفعّال.

ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أم مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقييم الأداء، والاختبارات المختلفة، والاستشارة الخارجية (Anthony, *et al*, 1999).

2-4-1 خطوات تحديد الاحتياجات التدريبية

تمر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعدد من المراحل وهي (David *et al*, 2002):

أ- **تحليل فجوة الأداء:** وتتمثل بفحص الأداء الحقيقي للمنظمة أو الفرد وتقييمه، ثم مقارنته مع الأداء المرغوب فيه.

ب- **تحليل الأولويات:** وتتمثل بالتركيز على الجوانب أو الفجوات الأدائية الأكثر تأثيراً على أهداف المنظمة واستراتيجياتها، وخصوصاً في ظل محدودية الموارد.

ت- **تحديد أسباب فجوة الأداء والفرص المتاحة للأداء:** وفي هذه المرحلة يتم تحديد أبرز المعيقات والمشكلات التي أدت إلى تكوين فجوة في الأداء من جانب نقاط الضعف، وكذلك التعرف على الفرص الكامنة لتطوير الأداء.

ث- **تطوير الحلول المناسبة وتنمية فرص الأداء:** ومن أبرز الحلول الأساسية لسد فجوة الأداء أو تنمية فرص الأداء: التدريب أو إعادة الهيكلة (Restructuring). ويرى كل من (Kubr and Prokopenko, 1989) أنه يجب الفصل بين الحاجات التدريبية وغير التدريبية،

وكذلك اقتراح الحلول التدريبية والحلول غير التدريبية. حيث أن أسباب فجوة الأداء قد تكون خارج سيطرة الفرد، وتعزى لأسباب تتعلق بالمناخ التنظيمي للمنظمة وغيرها، وليس لأسباب تتعلق بمعارف أو مهارات الفرد وقدراته.

وتعتبر عملية ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف ومعايير الخطوة الأخيرة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، والغاية من وضع هذه الأهداف والمعايير هو استخدامها لقياس مدى تحقيق النتائج المرجوة، بمقارنة النتائج التي تتحقق من التدريب مع المعايير المستهدفة (نصر الله، 2001). ويرى الساعاتي (1998) أن هنالك جملة من المشاكل المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

- عدم وعي إدارات المنظمات بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، أي عدد المتدربين الذين يجتازون البرامج التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكتسبونه من هذه الدورات.
- عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني، بمعنى أنه لكي ينجح ينبغي تعاون كل من الإدارة والمدربين والمتدربين والمسؤولين عن تخطيط ومتابعة النشاط التدريبي.
- التسرّع في تنفيذ البرنامج التدريبي، فلا يسمح الوقت بالانتظار لتحديد الاحتياجات الفعلية.

5-2 العلاقة الترابطية والتكاملية بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية الربط والتكامل ما بين وظائف إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية للمدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات الحديثة. ولقد برز هذا التصور نتيجة جملة من التطورات في مداخل حقل إدارة الموارد البشرية، ومن أبرزها:

1- **ظهور مفهوم التكامل النظمي (Systematic Integration)**: ويقوم هذا المفهوم على منهج التفكير الكلي للممارسات الإدارية، أي النظر إليها بصورة كلية وشمولية، وبما تشمله من أجزاء وعناصر، مع تأكيد علاقات التبادل والاعتماد والتفاعل بين الأجزاء (خطاب، 1985). ويرى Doty, *et al* (1993) وزملاؤه أننا نستطيع النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها نظاماً متكاملاً من مجموعة من النشاطات المتداخلة والمترابطة والتي لا تحدث في معزل عن بعضها البعض، بل تؤثر وتتأثر ببعضها بشكل يحدد تلك الإدارة ومقدار فاعليتها. وأن التفكير المنظم بهذه النشاطات يدعونا إلى التفكير بحدودها وإمكانيات تطبيقها والوصول إلى أهدافها، أخذين بعين الاعتبار التحديات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة، غير متجاهلين عن المركب الأساسي الذي تدور حوله هذه الإدارة، وهو الفرد وصولاً بالمنظمة (Doty, *et al*, 1993). فالأداء الفردي الفعال والكفء يشكل في مجموعه الأداء التنظيمي الناجح.

2- **ظهور المدخل القائم على الموارد**: والذي مفاده أن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية يسهم وبشكل دال وواضح في تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة (Wright, *et al*, 1994).

3- **مدخل الفاعلية التنظيمية:** حيث أثبتت غالبية الدراسات في حقل الفاعلية التنظيمية أثر كيفية ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية ومدى فاعليتها على أداء وفاعلية المنظمات ومنها دراسة كل من (Arthur, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Becker and Gerhart, 1998; Khatri, 2000)

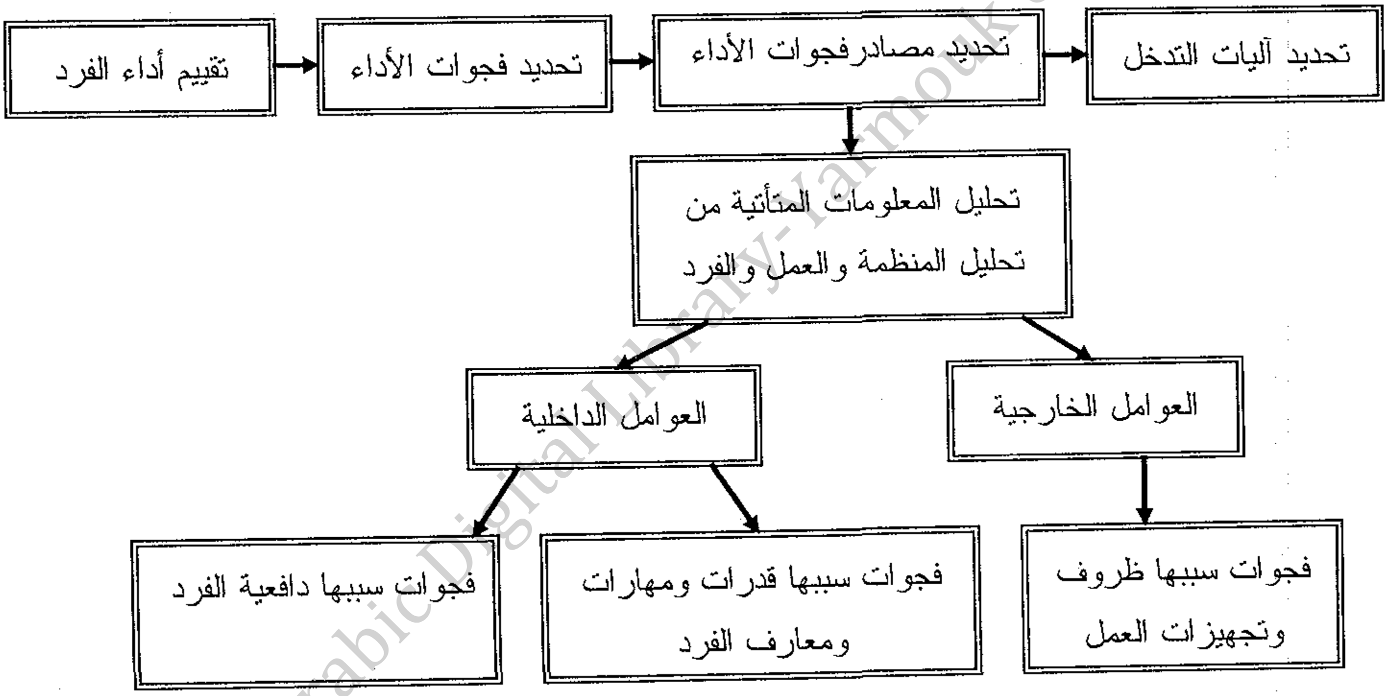
ويوجد إجماع متزايد من قبل العديد من الباحثين حول وظائف وأنشطة الموارد البشرية والتي تعتبر ذات بعد استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة ومنها: أنشطة قياس وتقييم الأداء، وأنشطة التدريب والتنمية (Khatri, 2000). ولتحقيق أقصى استفادة من هذه الأنشطة، لا بد من النظر إلى هذه الأنشطة بصورة نظمية وقائمة على مدخل الموارد، وذلك لجني الفاعلية التنظيمية بأقصى طاقة ممكنة. وتعتبر عملية تقييم الأداء خلاصة رأي الرئيس والزملاء والعملاء وغيرهم ذوي العلاقة في الموظف خلال فترة زمنية محددة، فهي تبين نقاط القوة والضعف في أداء الأعمال. ولذلك يعتبر هذا التقييم مصدراً هاماً من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية (Taylor and Abu-Doleh, 1996). وبما أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد الأساس الذي تبنى عليه البرامج التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي، وكما أن عملية تقييم الأداء هي مدخل مهم وفاعل في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعليه يمكننا استنباط العلاقة التكاملية بين العمليات السابقة، وأن محورها الرئيسي هو مدى فاعلية عملية تقييم الأداء. ومما يدعم هذا الاستنباط، ما أكده Brinkerhoff (2006) حيث أشار إلى أن من أبرز معوقات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هو عدم وجود نظام فاعل لإدارة الأداء وتقييمه.

ولقد قام الباحثان Herbert and Doverspike (1990) بمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات السابقة لتكوين نموذج للربط بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية. ولقد

توصل الباحثان إلى بناء النموذج التالي الموضح بالشكل رقم (2-2) لتحقيق عملية الربط سالفة الذكر.

شكل رقم (2-2)

نموذج (Herbert and Doverspike) للربط بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: (Herbert and Doverspike, 1990)

وبناءً على النموذج المقترح من قبل Herbert and Doverspike (1990) يتبين لنا أن عملية الربط والتكامل بين كل من عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية يمر بعدة مراحل متسلسلة ومترابطة فيما بينها. حيث تبدأ بعملية تقييم أداء الفرد العامل من خلال نظام تقييمي فعال يعمل على كشف وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء وبالتالي تحديد الثغرات الموجودة في أداء

الفرد العامل. وذلك بتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، وبعد هذه المرحلة يتم البحث عن أسباب ومصادر الفجوة في الأداء.

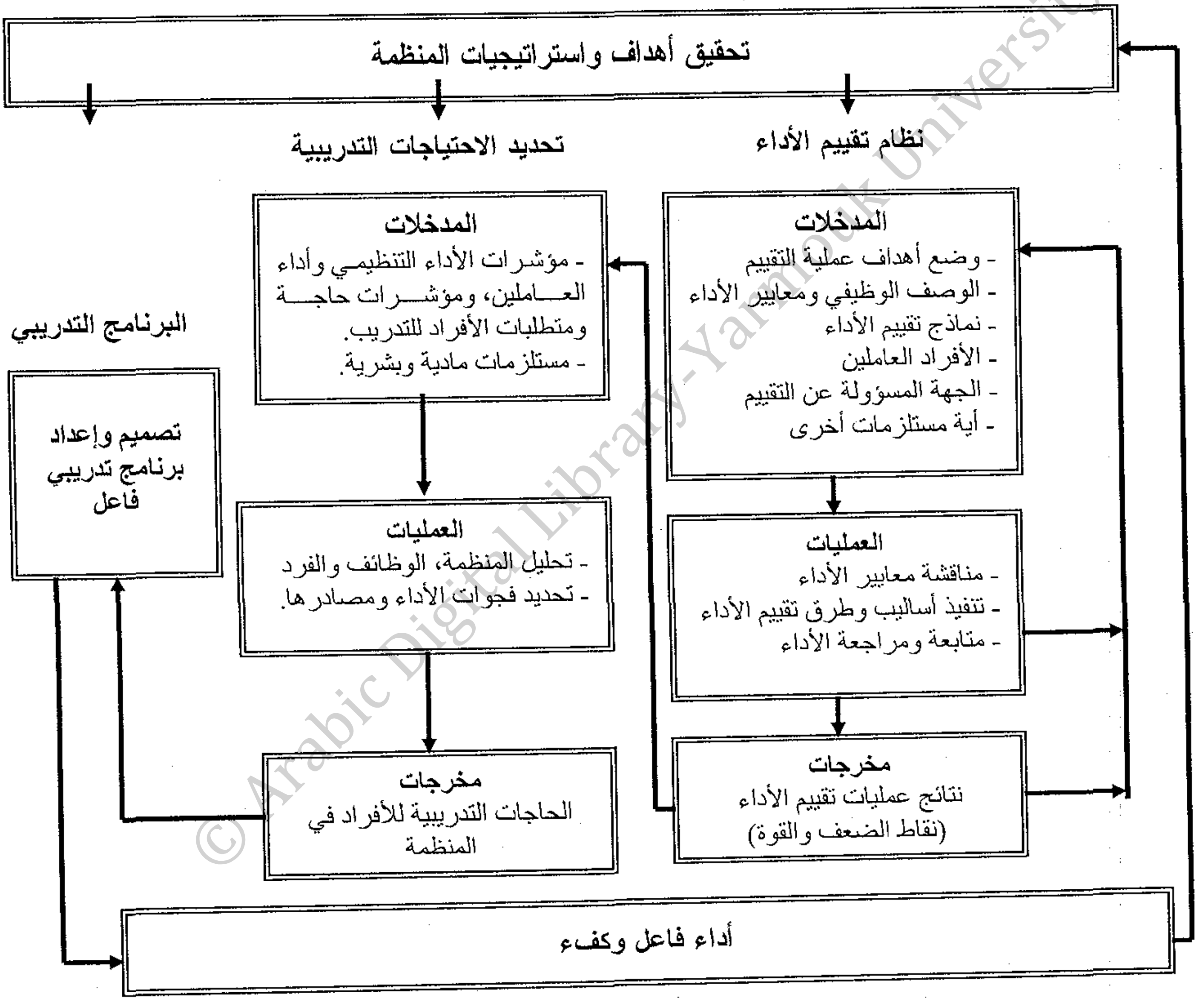
ويرى كل من Herbert and Doverspike (1990) أن هذه الفجوة الأدائية تنبع من وجود عوامل داخلية وخارجية أدت إلى إحداثها. وترتبط العوامل الداخلية بمستوى الدافعية للفرد العامل، والنقص في قدراته ومهاراته ومعرفته اللازمة لتأدية الأعمال الموكلة إليه. أما العوامل الخارجية، فهي خارج سيطرة الفرد وترتبط بطبيعة الظروف والتجهيزات اللازمة لتأدية الأعمال من آلات ومعدات وسياسات وغيرها. وكما يتضح من النموذج السابق، فإن تحديد هذه العوامل يتطلب إجراء تحليل على مستوى المنظمة وعلى مستوى العمل وكذلك الفرد.

وبناء على تحديد مصادر الفجوة الأدائية، يتم تحديد طبيعة آليات التدخل المناسبة لتغطيتها ويعتبر التدريب من أفضل هذه الآليات وأنجعها في التخلص أو الحد من الفجوة الأدائية وخصوصاً إذا كان مصدرها العوامل الداخلية المرتبطة بالفرد العامل.

ولقد قامت الباحثة بتوسيع هذا النموذج وذلك من خلال إدخال مفهوم التكامل النظمي (Systematic Integration) (انظر صفحة 48). حيث يبين الشكل رقم (2-3) نموذجاً مقترحاً للعلاقة التفاعلية والتكاملية بين كل من نشاط عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وإعداد البرامج التدريبية من منظور نظمي-تكاملي.

الشكل رقم (2-3)

العلاقة التفاعلية والتكاملية بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية والبرنامج التدريبي في إطار أهداف واستراتيجيات المنظمة



المصدر: إعداد الباحثة.

بناءً على معطيات النموذج المقترح في الشكل رقم (2-3)، يجب أن تؤخذ أهداف واستراتيجيات المنظمة كإطار عمل مرجعي لكل من عملية تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وعملية إعداد وتصميم البرنامج التدريبي. كما يجب أن يكون الهدف النهائي من هذه

العمليات الثلاث تحسين الأداء بشكل فاعل وكفء مما يسهم في الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق المرامي الإستراتيجية التي تطمح بالوصول إليها. وتشير الفاعلية (Effectiveness) إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. أما الكفاءة (Efficiency) فتشير إلى نسبة المدخلات المستعملة إلى المخرجات المتحصلة. حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى. كما وأنه كلما تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فالنتيجة أيضا كفاءة عالية. فضلاً عن كون الإنتاجية (Productivity) تقاس بعدة معايير ابرزها معياري الكفاءة والفاعلية. كما أن الأداء يتضمن أيضاً معلومات أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدوران والغيابات والتأخيرات، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل. ولذلك يمكن القول بأن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعليه وكفاءة مع حد أدنى من المعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

وكما نلاحظ من النموذج المقترح، فإنه لابد أولاً من وجود علاقة تكاملية بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية. ويتمثل هذا التكامل في استخدام نتائج عملية تقييم الأداء في تحديد مؤشرات الأداء الكلية والفردية للمنظمة، والتي تمثل مدخلاً رئيساً من مدخلات عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث تحتاج عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي: مؤشرات الأداء التنظيمي، ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب، وبالتالي تعتبر هذه المؤشرات مدخلاً مهماً وحاسماً في بناء التصورات المتعلقة بالاحتياجات التدريبية على جميع المستويات التنظيمية. ولدراسة هذه المؤشرات والخروج

بمعطياتها الواقعية؛ فلا بد من توفر نظام فاعل وكفء لتقييم الأداء المرتبط بهذه المؤشرات، ليتسنى للقائمين على العملية التدريبية بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يعكس الواقع الفعلي في التنظيم.

ومن العرض السابق لعملية تقييم الأداء وأساسياتها ومرتكزاتها، يمكن الوصول إلى صياغة جملة من السياسات والتي يمكن أن تسهم في تحسين فاعلية هذه العملية ومنها:

- اعتماد عملية تقييم أداء العاملين على الوصف الوظيفي الخاص بالأفراد المراد تقييم أدائهم.
- تحديد مستويات الأداء المطلوبة ومعايير التقييم سلفاً، والاتفاق عليها من خلال مناقشتها مع الأفراد العاملين.
- وضوح ماهية معايير الأداء التي ستستخدم في تقييم الأداء لدى الأفراد العاملين.
- أن تهدف عملية تقييم الأداء بشكل أساسي الى رفع مستوى أداء الأفراد العاملين.
- إعداد نماذج خاصة ومناسبة لعملية تقييم أداء العاملين.
- توفير سجل (Diary) لدى المسؤول عن عملية تقييم الأداء، بحيث يتضمن كافة أوجه أداء الموظف لتكون مرجعاً موضعياً خاصة عند وجود ضعف في الأداء.
- أن يتم تقييم الأداء بشكله النهائي من خلال المشاركة والمراجعة والمناقشة مع العاملين لمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم.
- إتباع العديد من الأساليب لتقييم الأداء (استخدام النماذج المعدة سلفاً، رأي الزملاء والمرؤوسين والعملاء...) تساعد على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
- إعلام العاملين رسمياً/كتابياً بعد عملية تقييم الأداء بشكله النهائي بنتائج التقييم وخصوصاً نقاط الضعف وأسبابها.
- إعطاء العاملين الفرصة لمناقشة نتائج تقييم أدائهم والدفاع عنها إذا تطلب الأمر ذلك.

▪ القيام بعملية التقييم وبشكل دوري ومستمر بما يتناسب مع طبيعة الوظائف الموكلة للعاملين.

ولابد من التنويه بخطأ المفهوم السائد الذي يعمد إلى اعتبار الهدف الأساسي من عملية تقييم الأداء هو الزيادة في الراتب والترقية بكافة أشكالها، والذي يقلل أو يضعف علاقتها التفاعلية والتكاملية مع تحديد الاحتياجات التدريبية. لذلك يجب أن يكون الهدف الأساسي من هذه العملية هو الكشف عن الثغرات الموجودة في أداء العاملين للعمل على معالجتها، وجوانب القوة للعمل على تعزيزها؛ بهدف تطوير أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ككل. ومن المتعارف عليه أن إحدى أهم نتائج عملية تقييم الأداء هو تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، وبالتالي يجب ترجمة نقاط الضعف تلك إلى احتياجات تدريبية، لتصبح لاحقاً المكون الأساسي لأي برنامج تدريبي فاعل. حيث أنها المؤشر الذي يوجه نشاط التدريب في الاتجاه الصحيح، من حيث تصميم وإعداد برامجه، واختيار الأسلوب المناسب. ويتضح مما سبق أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية هامة وحاسمة لفعّالية البرنامج التدريبي حيث أنها الأساس التي تبنى عليه عملية التدريب، وهي الأساس لكل عناصر هذه العملية من تحديد الأهداف التدريبية، وأنواع التدريب، وتحديد أساليب التدريب وتصميم البرامج التدريبية. وقبل البدء الفعلي بتنفيذ عملية التدريب، يتوجب وضع وتحديد الأهداف التدريبية بشكل وواضح وشمولي، ولابد من أن تكون هذه الأهداف مكتوبة كأهداف سلوكية (تعلم مهارة مثلاً)، كما يجب وضع المعايير الخاصة بقياس فاعلية التدريب، ولابد من أن يتم وضع أكثر من معيار لقياس هذه الفاعلية. وبغض النظر عن عدد هذه المعايير فإنه يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

ومن المتعارف عليه وفي العديد من المنظمات أن الدافع الأساسي في تقييم الأداء هو الترقية بكافة أشكالها، وليس تحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية العالية. ويمثل الفرق بين الدافعين

(الترقية/تحسين الأداء)؛ بأن الأول ينظر إلى الماضي في حين ينظر الآخر إلى المستقبل. إلى جانب ذلك فإن دور الموظف في عملية تقييم الأداء بغرض الترقية يكون دوراً ضعيفاً نسبياً مقارنة مع دور المدير الذي يمتلك صلاحية تحديد مدى استحقاق الموظف إلى الترقية بكافة أشكالها. أما فيما يختص بتحديد الاحتياجات التدريبية فإن دور الموظف في تحديد نقاط الضعف في أدائه بناء على نتائج تقييم الأداء ومن ثم ترجمة تلك النقاط إلى احتياجات تدريبية خاصة به وبأدائه يكون دوراً رئيسياً مقارنة بدور رئيسه، ذلك كون الموظف يسعى إلى التعاون مع رئيسه إلى وضع برنامج تدريبي لتحسين أدائه، الأمر الذي ينعكس فيما بعد إيجابياً على كليهما وعلى المنظمة. ويتمثل هذا الانعكاس في تحسين أداء الموظف وتحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها. كما أن للإداري أو المسؤول عن عملية تقييم الأداء دوراً أساسياً ليس فقط التعاون مع الموظف في تحديد نقاط الضعف في أدائه، ومن ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، ولكن أيضاً في القيام بدور المدرب أو المرشد (Coach) للتأكد من إشباع تلك الاحتياجات؛ لذا عندما يقوم كل منهما بالتعاون معاً لتحديد نقاط الضعف في الأداء، ومن ثم تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع البرنامج التدريبي المناسب للموظف صاحب العلاقة، عندئذ تتحقق نتائج تحسين الأداء.

وعند الحديث عن العلاقة بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، يمكن أيضاً القول بأن فاعلية عملية تقييم الأداء تحتاج لنجاحها في بعض الأحيان إلى تدريب المدير أو المسؤول عن كيفية القيام بعملية تقييم الأداء، من حيث وضع معايير تقييم الأداء، وكيفية إيصال التغذية الراجعة للموظف صاحب العلاقة؛ وغيرها (Davis and Mount, 1984). وبالتالي، فإن تحقيق عملية تقييم فاعلة تمهد الطريق أمام احتمالية الوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فاعلة أيضاً. ومن جهة أخرى فإن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتطلب استخدام الأساليب العلمية

المناسبة للربط والتحليل والنظرة الشمولية لأجزاء التنظيم للوصول إلى تحديد دقيق للفجوة بين معدلات الأداء الحالية ومعدلات الأداء المطلوبة، والتي على أساسها يتم تصميم وإعداد البرنامج التدريبي المناسب، الذي يعمل على سد هذه الفجوة على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والمعارف والقدرات، بما يسهم في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة.

ولتكتمل العلاقة التفاعلية بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وعملية تصميم واعداد البرنامج التدريبي، يجب أخذ الفروقات الفردية بعين الاعتبار، لأن التدريب القائم على الفروقات الفردية هو الأكثر فاعلية والذي يتناسب مع امكانيات وقدرات المتدرب. وعليه، يجب تصميم عملية تقييم الأداء بشكل يعكس هذه الفروقات بشكل واضح ومحدد، ليتم على أساسها تحديد الفجوة الأدائية وتصميم البرنامج التدريبي المناسب لمعالجتها والتخلص منها.

وقد ذكر (Kirkpatrick, 1976) والذي ينظر إليه على أنه الأب الروحي لموضوع تقييم الأداء، بأن هناك أربع مستويات للأداء، وهي:

أ. **ردود الفعل (Reaction)**: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: ما مدى رضا وقناعة المشاركين بالبرنامج التدريبي؟

ب. **التعلم (Learning)**: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟

ج. **السلوك (Behavior)**: وفيه نحاول أن نجيب على السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟

د. **النتائج (Results)**: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟

نلاحظ أن هذه المستويات الأربعة تسعى في نهاية المطاف إلى التأكد من أن التدريب قد حقق نتائج على مستوى المنظمة، والفرد، والعمل، ولن تتحقق هذه النتائج على هذه المستويات إلا إذا كانت الاحتياجات التدريبية مرتبطة بنتائج تقييم الأداء سعياً وراء تحسين الأداء على المستويين الكلي والجزئي.

ويرى كل من Smith and Rupp (2003) أن عملية تقييم الأداء الفاعلة تهدف بشكل استراتيجي إلى تحقيق الربط بين أنشطة الأفراد العاملين والأهداف والغايات التنظيمية. حيث يستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج والغايات المراد تحقيقها، وأنماط السلوك والسمات الفردية المطلوبة للتنفيذ، ومن ثم تطوير الممارسات الصحيحة والتي تساعد هؤلاء الأفراد على استغلال قدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة. ومن جهة أخرى فإن نتائج عملية تقييم الأداء قد تلعب دوراً مرجعياً في تعديل وتطوير الأهداف والغايات التنظيمية، وخصوصاً في حالة الكشف عن فرص وطاقات أدائية غير مستغلة.

ومن المزايا التي يمكن تحقيقها من خلال عملية الربط والتكامل بين عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة وعملية تصميم وإعداد البرنامج التدريبي ما يلي (Herbert and Doverspike, 1990):

-تسهم في اتخاذ قرارات صائبة بعيدة عن العشوائية، وبالتالي استغلال الإدارة للموارد البشرية وتعظيم الفائدة من استخدامها.

-تساعد في تفعيل البعد والجهد الجماعي وتوجيهه نحو الأهداف والغايات التنظيمية، وبالتالي ضمان تنفيذ الإستراتيجيات المنشودة.

-تساعد في سد فجوات الأداء بطريقة صحيحة ومنطقية، وبالتالي توفير احتياجات المنظمة من المهارات والقدرات والمعارف المطلوبة نوعاً ومقداراً.

-تسهم في تحقيق مناخ وظيفي مناسب يساعد الأفراد على العمل بأفضل طاقاتهم وقدراتهم.

-تسهم في تطوير الأداء بشكل مستمر وحسب التغيرات الطارئة في البيئة المحيطة بالمنظمة.

-تمهد الطريق نحو نمو المنظمة وتمايزها عن المنافسين، ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

ومن جهة أخرى يعزز الربط والتكامل بين نتائج تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية العلاقة بين كل من المدير والموظف في سعيهم المشترك إلى تحسين الأداء، كما يعزز هذا الربط والتكامل من فعالية وكفاءة هذين النشاطين؛ لذا يمكن القول بأن طبيعة العلاقة بين كل من عملية تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية هي علاقة تكاملية لتحسين الأداء وتحقيق الإنتاجية وزيادة فعالية المنظمة.

بعد أن تم تقديم الإطار النظري لموضوع تقييم الأداء وموضوع الاحتياجات التدريبية وعملية الربط بينهما، سيتم فيما يلي استعراض لأهم الدراسات العربية والاجنبية التي تطرقت للموضوعين.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث من الدراسة تناول لأهم الدراسات التي أجريت في البيئة العربية والغربية والمتعلقة بموضوع الدراسة مرتبة من الأقدم فالأحدث. حيث سيتم البدء بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، وفي النهاية سيتم تبيان أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

2-6 الدراسات العربية

وفيما يلي إيجاز حول أهم الدراسات التي أجريت في البيئة العربية والمتعلقة بموضوع الدراسة:

1- دراسة (أيوب، 1999) بعنوان "واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإشرافية في قطاع البنوك الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الواقع الفعلي لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإشرافية في قطاع البنوك الأردنية من حيث الأساليب المستخدمة، والمستويات التنظيمية التي يتم تحديد احتياجاتها التدريبية، ومدى توافر مقوماتها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها آنذاك (16) بنكاً، وبلغ عدد فروعها (407) فرعاً. واشتملت عينة الدراسة على (169) فرعاً، في حين بلغ عدد الاستبانات الموزعة على المبحوثين (338) استبانة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

أ- يوجد لدى البنوك عينة الدراسة أنظمة خاصة بوصف الوظائف، وعملية تقييم الأداء، وتقييم الدورات التدريبية. إلاّ أن هنالك ضعف نسبي في التنسيق بين هذه الأنظمة الثلاثة وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمديرين في مستوى الإدارة الوسطى والإشرافية.

ب- لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى البنك ككل، وإنما يتركز على مستوى الوظائف والأفراد.

ج- يعتبر أسلوب التقييم المستمر والمنظم للأداء من أكثر الأساليب استخداماً في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للإدارة الوسطى والإشرافية.

د- لا يمتلك القائمون على عملية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية المؤهلات العلمية والخبرات العملية اللازمة للقيام بواجباتهم التدريبية.

هـ- من أبرز العقبات التي تحد من فاعلية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك المبحوثة عدم وجود خطط استراتيجية وأهداف واضحة، وكذلك قلة دعم الإدارة العليا، وعدم إيمان المديرين أنفسهم بأهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- دراسة (الدحيات، 1999) بعنوان " تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية". وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فاعلية برامج التدريب المقدمة في مراكز التدريب الخاصة، وكذلك التعرف على أساليب ومستويات تقييم برامج التدريب المتبعة لديها. واعتمدت الدراسة على المسح الشامل لـ 215 متدرباً من العاملين في المصارف التجارية الأردنية يمثلون جميع أفراد مجتمع الدراسة، وقد تم استرجاع 157 استبانة صالحة للتحليل.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: عدم ايلاء مراكز التدريب والمصارف التي شارك أفرادها في التدريب الاهتمام الكافي لعملية تقييم المتدربين قبل وبعد التحاقهم بعملهم، وذلك لبناء صورة واقعية عن طبيعة الاحتياجات التدريبية للفرد، وكذلك لمعرفة مستوى الفائدة الفعلية التي جناها المتدرب نتيجة مشاركته في التدريب.

3- دراسة (**العكيلي، 2000) بعنوان "فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للتمويل**". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع فاعلية التدريب في ضوء آثاره المتوقعة على الأداء في المؤسسة الوطنية للتمويل في الجماهيرية الليبية، وتم أخذ عينة دراسة تكونت من (254) عاملاً ومشرفاً في هذه المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة وجود تذبذب في المخصصات المالية للتدريب، وأظهرت أيضاً أن الاحتياجات للتدريب لا تتم وفق أسلوب علمي يعتمد على الوصف الوظيفي عند ترشيح العاملين للبرامج التدريبية، كما أن نوعية البرامج التدريبية لا تتوافق مع الحاجات الفعلية للمتدربين بسبب وجود محسوبية عالية عند اختيار المتدربين للدورات التدريبية.

4- **دراسة (ارحيم، 2002) بعنوان "واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام التدريب وسير العملية التدريبية، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق سير عملية التدريب في منظمات الأعمال الأردنية. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب والتي بلغ عددها (46) منظمة حكومية. كما شمل مجتمع الدراسة كافة البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد تمثلت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يلي:

أ- عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات مجتمع الدراسة، حيث كانت غالبية الخطط سنوية.

ب-وجود ضعف في إدراك الإدارات مجتمع الدراسة لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك ضعف في إدراكها لأهمية تخطيط البرامج التدريبية.

ج- وجود ضعف في التنسيق بين أنظمة وصف الوظائف وتقييم الأداء وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

د- إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق سير عملية التدريب في منظمات الأعمال الأردنية هي تركيز البرامج التدريبية على طرح موضوعات نظرية بعيدة عن الواقع العملي، وقلة دعم الإدارة العليا لعملية التدريب، وضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى.

5- **دراسة (عبيدات، بدر، 2003) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمديرين والإستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية والإستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم لمديري فروع البنوك الأردنية، ومعرفة الأسس والمعايير التي تتبعها المنظمات البنكية في الأردن في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بهم. واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة بلغ قوامها 200 مديراً. وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

أ- تعتمد البنوك الأردنية بشكل كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التطورات التكنولوجية والخطط والأهداف المستقبلية للبنك.

ب- يفضل المديرون عملية تقييم الأداء كطريقة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

ت- من أكثر المعوقات التي تواجه المديرين في عملية التدريب هي عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني.

6- دراسة (عبيدات، شذى، 2003) بعنوان "واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني". هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية. وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تقف أمامها وهي بصدد تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

وقد تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين العاملين في دائرة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها:

أ- وجود نسبة هامة من البنوك لا تمتلك خطة استراتيجية موثقة ومكتوبة للبنك من جهة، ولوظائف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

ب- إن قطاع البنوك الأردني لديه مقدرة متوسطة على الربط بين إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب والتخطيط الإستراتيجي للبنك ككل.

ج- إن ممارسة وظيفة التدريب للموارد البشرية في البنوك الأردنية تتم بدرجة عالية.

د- إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد وتعيق من تبني البنوك الأردنية النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة ومنها وظيفة التدريب هي ضعف قيم الثقافة المنظمية التي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وضعف التنسيق والتعاون بين دائرة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى.

7- دراسة (شخشير، 2003) بعنوان "تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية، وتحديد الجهات المسؤولة عن هذه العملية، والصعوبات والمشاكل المرتبطة بعملية تقييم الأداء. وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين والموظفين العاملين في (16) بنكاً. وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (56) فرداً. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة شملت ثمانية مجالات رئيسية وهي: مجال أهداف عملية تقييم الأداء، ومجال معاييرها، ومجال التغذية العكسية، ومجال عدالة التقييم، ومجال المقابلات الخاصة بنتائج التقييم، ومجال مشاركة الموظفين في العملية، ومجال دافعية المقيمين، وأخيراً مجال البيئة الثقافية الداعمة لعملية تقييم الأداء.

ومن أبرز نتائج هذه الدراسة:

1- يرى المديرون أن هنالك تقارب نسبي بين واقع عملية تقييم الأداء المطبقة في البنوك العاملين فيها، وبين مجالات نموذج التقييم الثمانية سالفة الذكر. كما يرى هؤلاء أن عملية تقييم الأداء لديهم تخلو من الأخطاء والعقبات.

2- أما من وجهة نظر الموظفين، فإن التقارب النسبي بين واقع عملية تقييم الأداء المطبقة في البنوك العاملين فيها، وبين مجالات نموذج التقييم الثمانية سالفة الذكر موجودة باستثناء المجال المتعلق بعدالة عملية التقييم. كما يرى هؤلاء الموظفين أن عملية تقييم الأداء لديهم لا تخلو من الأخطاء والعقبات.

8- دراسة (جرادات، 2004) بعنوان "واقع تطبيق أنظمة المعلومات الإدارية للموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني". هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في دائرة الموارد

البشرية في قطاع البنوك الأردنية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (100) مديراً، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة أهمها: تستغل البنوك عينة الدراسة أنظمة المعلومات المتخصصة في مجال عمليات تقييم أداء العاملين وتدريبهم بمستوى متوسط من الفاعلية.

9- دراسة (رمضان، 2005) بعنوان "تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسات عملية تقييم الأداء في القطاع البنكي السعودي من وجهة نظر الموظفين في ذلك القطاع. وجمعت بيانات هذه الدراسة من خلال (336) استبانة وزعت على الموظفين العاملين في (4) بنوك تجارية سعودية. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين في القطاع البنكي نحو عملية تقييم الأداء.

2- تتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بالطرق الرسمية على وجه الخصوص.

3- يعتبر المشرف المباشر المسؤول الأول عن عملية تقييم أداء الموظفين في القطاع البنكي السعودي.

4- يعاني القطاع البنكي السعودي من ضعف في موضوعية وعلمية المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء. كما أن هنالك انخفاض في مستوى مشاركة الموظفين في هذه العملية.

10- دراسة (Abu-Doleh, 2005) بعنوان **"Perceptual Dimensions of Performance Appraisal Systems In Jordanian Private and Public Organization".** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنظمة تقييم الأداء في المنظمات الأردنية العاملة في القطاعين العام والخاص. وبلغ قوام عينة الدراسة (74) مديراً من مديري إدارة الموارد البشرية في كلا منظمات القطاعين. ولقد استخدم الباحث استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة. وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- وجود تأثير متوسط لعملية تقييم الأداء على بعض وظائف إدارة الموارد البشرية (الأجور والتعويضات، الاحتياجات التدريبية، والمسار الوظيفي).

2- يتم إجراء عملية تقييم الأداء في المنظمات عينة الدراسة مرة واحدة في العام وذلك من خلال المشرف المباشر.

3- تمارس منظمات القطاع الخاص عملية تقييم الأداء بشكل أفضل من منظمات القطاع العام.

11- دراسة (الآغا والآغا، 2006) بعنوان "احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في فلسطين". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين في مؤسسات القطاع العام والخاص الفلسطينية، ودراسة العلاقة بين كل من فاعلية البرامج التدريبية ومتغير الدعم الإداري من جهة ومتغير إدراك الفرد لجدوى التدريب من جهة أخرى. وقد تكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسات الحكومية والخاصة. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (180) موظفاً عاملاً في هذه المؤسسات.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي ركزت على ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد في ضوء التنمية في فلسطين خلال الفترة الحالية كخطوة أولى لنجاح أي نشاط تدريبي مخطط مع التأكيد على أهمية مشاركة الفرد في تحديد احتياجاته التدريبية للتحسين من واقعية الحاجات التدريبية. وقد أشارت الدراسة إلى الدور الذي يلعبه ربط سياسة عملية تقييم الأداء بالتدريب في التأثير على إدراك الفرد لجدوى التدريب وبالتالي على تحديد الاحتياجات التدريبية. كما توصلت الدراسة إلى تأثير بعض العوامل الفردية المحيطة على إدراك الفرد لجدوى التدريب والحاجة إليه من أجل تنمية المهارات الإدارية، كما ظهر من هذه العوامل ما هو متعلق بالظروف والمناخ التنظيمي المحيط بالفرد، مثل المناخ والدعم الإداري للتدريب ومدى الربط بين سياسة الترقية والتدريب ونطاق الإشراف، ومنها ما هو متعلق بالفروق الفردية مثل مستواه التعليمي وخبرته الوظيفية.

12- دراسة (نوفل، 2007) بعنوان "أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفاً. ولقد استهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و(20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة اربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- هنالك نسبة هامة من المديرين عينة الدراسة عدم وضوح وإدراك للمفهوم العلمي المعاصر لإستراتيجية التدريب إذ بلغت هذه النسبة (70%).

2- إن جميع الأنشطة المتعلقة بممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب تمارس بدرجة متوسطة، وأن نشاط تحديد الخيارات الإستراتيجية لأهداف التدريب بعيدة المدى وأسس إنجازها كان أسوأها ممارسةً.

3- إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي كان متوسطاً.

4- هنالك عدد من المعوقات التي يواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في المصارف عينة الدراسة في مجال تبني إستراتيجية تدريب فاعلة، وكان أبرزها قلة الالتزام من قبل الإدارة العليا في المصارف عينة الدراسة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات.

5- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لمراحل العملية التدريبية، وبين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. كما تبين وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين درجة تنوع البرامج التدريبية المقدمة للأفراد العاملين وبين مستوى أداء هؤلاء الأفراد.

6- وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تبني مديري الإدارة العليا في المصارف التجارية الأردنية لإستراتيجية التدريب، ودرجة ممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في هذه المصارف لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومستوى تبنيها واستخدامها

للتكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية التدريب من جهة وبين مستوى أداء الأفراد العاملين من جهة أخرى.

13- دراسة (علاونة، 2007) بعنوان "تقييم التدريب في البنوك المحلية الفلسطينية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم التدريب في البنوك المحلية الفلسطينية. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك المحلية الفلسطينية والبالغ عددها (10) بنوك. واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (173) موظفاً عاملاً في فروع هذه البنوك.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ابرزها: وجود عدد كبير من من الاحتياجات التدريبية في البنوك مجتمع الدراسة والتي لم يتم التدريب عليها بعد. كما يقوم المديرون بتحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيهم قبل التعرف على واقع أدائهم. كما وتعتبر المشكلات الأدائية المحور الأهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية. كما أن المديرون يسمحون للموظف بالمشاركة في تحديد احتياجاته التدريبية.

2-7 الدراسات الأجنبية

وفيما يلي إيجاز حول أهم الدراسات التي أجريت في البيئة الغربية والمتعلقة بموضوع الدراسة:

1- دراسة (Shah and Murphy, 1995) بعنوان "Performance Appraisal for Improved Productivity"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية تقييم الأداء في عدد من الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية في مجال الاستشارات، وذلك لتقديم عدة مقترحات لزيادة فاعلية هذه العملية، وبالتالي تحسين إنتاجية هذه الشركات. ولقد قام الباحثان بتطوير استبانة وزعت على (42)

منظمة استشارية تغطي معظم المناطق الجغرافية في الولايات المتحدة الأمريكية. وبلغ عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (343) استبانة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- تمتلك جميع المنظمات عينة الدراسة نظام رسمي لعملية تقييم الأداء.

2- تتباين المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء في المنظمات عينة الدراسة. حيث أن (50%) من هذه المنظمات تعتمد المعيار القائم على الخبرة الفنية، بينما تعتمد بقية المنظمات على معايير أخرى كمهارات الاتصال، وإدارة المشاريع.

3- يعتبر المشرف المباشر هو المسؤول الأول عن عملية تقييم الأداء في غالبية المنظمات عينة الدراسة، حيث بلغت نسبة هذه المنظمات (91%).

4- اعتماداً على وجهة نظر الموظفين في هذه المنظمات، فإن عملية تقييم الأداء الفاعلة يجب أن تعمل على تلبية حاجات ومتطلبات العمل، وتسعى إلى تحقيق أهداف تطويرية في أداء الموظفين.

2- دراسة (Brien, *et al*, 1996) بعنوان "Current trends in performance appraisal: an examination of managerial practice"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في عملية تقييم الأداء من حيث التطورات الحاصلة في الطرق والأساليب، ومجالات استخدام مخرجات هذه العملية. واختار الباحثون عينة عشوائية من (250) مديراً عاملاً في المنظمات الأمريكية والمنتسبين لجمعية إدارة الموارد البشرية (Society for Human Resource Management). ولغايات تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثون بتطوير استبانة وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة. ولقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- معظم المنظمات تستخدم أكثر من طريقة أو أسلوب في تقييم أداء الأفراد العاملين لديها. ومن أكثر الطرق الشائعة استخداماً "الإدارة بالأهداف" (MBO).

2- تتم عملية تقييم الأداء في غالبية المنظمات بشكل سنوي.

3- حوالي (27.9%) من المنظمات تستخدم مخرجات عملية تقييم الأداء في تصميم وتعديل نظام الأجور والمرتبات، و(24.4%) تستخدمها في تحديد الاحتياجات التدريبية.

4- (92%) من المنظمات تقوم بمراجعة نتائج عملية تقييم الأداء مع موظفيها عن طريق التغذية الراجعة وحلقات النقاش.

3- دراسة (Longenecker and Fink, 1999) بعنوان "Creating Effective Performance Appraisals"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ابرز ملامح وسمات أنظمة تقييم الأداء الفعالة في المنظمات التصنيعية والخدمية في الولايات المتحدة الأمريكية. حيث شملت عينة الدراسة على (60) مدير إدارة موارد بشرية في (28) منظمة. ولقد استخدم الباحثان أسلوب الجماعات المركزّة (Focus Group) في جمع البيانات. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى تحديد عشرة ملامح رئيسة لأنظمة تقييم الأداء الفعالة وهي:

1- أهدافها واضحة ومحددة مسبقاً.

2- انهماك كل من الرئيس والمرؤوس في تصميم عملية تقييم الأداء.

3- إجراءاتها سهلة وواضحة، ومعاييرها تتعلق بالوصف الوظيفي للأعمال.

4- يعرف كل من الرئيس والمرؤوس الأدوار المطلوبة خلال العملية.

5- تخطيط مسبق وبشكل جيد للعملية.

6- تحتوي على تقارير مباشرة إضافة للتغذية العكسية غير الرسمية.

7- دعم ومساندة من قبل الإدارات العليا.

8- تسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية، ومرتبطة بنظام المكافآت.

9- تحتوي على إجراءات تصحيحية وبشكل مستمر.

10- يتم عقدها بشكل دوري ومستمر لأكثر من مرة في العام الواحد.

4- دراسة (Wilson and Western, 2000) بعنوان "Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توافر الأهداف التطويرية لعملية تقييم الأداء في المستشفيات العاملة في بريطانيا. واختار الباحثان عينة عشوائية من (110) مديراً عاملاً في هذه المستشفيات. وعمد الباحثان إلى استخدام الاستبانة والمقابلات شبه المهيكلة (Semi-Structured Interview) وكذلك مراجعة تقارير التدريب كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتيجة مفادها: أن برامج التدريب يتم أعدادها وفرضها على الموظفين بمعزل عن نتائج تقييم الأداء، وبالتالي غياب الربط بين الأهداف التطويرية لأداء العاملين وبين الأهداف العامة للمستشفيات عينة الدراسة.

5- دراسة (Khatri, 2000) بعنوان "Managing Human Resource for Competitive Advantage: A Study of Companies in Singapore" (نقلاً عن عبيدات، شذى، 2003: 74)

جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال التالي: هل يزيد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من فعالية المنظمات العاملة في سنغافورة؟ بمعنى آخر، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التكامل والربط ما بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

1- تساند الدراسة بدرجة ضعيفة الفرضية القائلة بأن درجة تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف إستراتيجية المنظمة. حيث ساندت الدراسة وجود ربط بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية ممثلة بالحوافز المرنة والتعويضات على أساس الأداء، وعملية تقييم الأداء، وفعالية التدريب وبين إستراتيجية المنظمة المتبعة، بينما لم تساند هذه العلاقة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية كتخطيط الموارد البشرية، والتوظيف.

2- هنالك مساندة قوية للفرضية القائلة بأن إستراتيجية المنظمة المتبعة هي من أهم العوامل المؤثرة على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

6- دراسة (Smith and Rupp, 2003) بعنوان "Knowledge Workers: Exploring the Link Among Performance Rating, Pay and Motivational Aspects"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى ترابط نتائج عملية تقييم الأداء مع نظام المكافآت والحوافز في المنظمات البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من (53) مديراً في المنظمات العاملة في مجال صناعة البرمجيات، والخدمات المصرفية (البنوك) والمالية، والرعاية الصحية والاتصالات. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- (58%) من المستجبين أفادوا بضعف عملية الربط والتكامل بين نتائج عملية تقييم الأداء مع نظام المكافآت والحوافز في المنظمات عينة الدراسة، وعزوا الأسباب إلى محدودية موازنة المنظمة.

2- كلما كان نظام تقييم الأداء واقعياً وموضوعياً، كلما ساهم في تحسين دافعية الأفراد العاملين نحو العمل وشعورهم بالأمن الوظيفي.

7- دراسة (Abdelgadir and Elbadri, 2001) بعنوان "Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement "

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسات التدريب وأنشطته في عدد من البنوك البولندية. ولقد قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من (30) بنكاً عاملاً في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناءً على تقليد الغير (Imitation) كما أن هنالك غياب لعملية تقييم نتائج البرامج التدريبية وانعكاساتها على أداء الأفراد العاملين. مما يؤدي بدوره إلى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصادية اليوم القائمة على السوق الحر.

8- دراسة (Daniels, 2003) بعنوان "Employee Training: a Strategic Approach to Better Return on Investment"

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد المتأتية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. حيث أن معظم المؤسسات تنفق وبشكل كبير على أهمية التدريب في تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها:

1- يسهم التدريب وبشكل واضح في تطوير مهارات وقدرات وتعلم الأفراد العاملين، وكذلك بناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.

2- كما بينت هذه الدراسة أهمية العمل على ربط البرامج التدريبية بنتائج عملية تقييم الأداء لما لها من دور في تحسين هذه البرامج وزيادة مساهمتها في تحقيق عائد جيد على الاستثمار.

9- دراسة (Savery and Luks, 2004) بعنوان "Does Training Influence Outcomes of Organizations?: Some Australian Evidence"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التدريب على نتائج الأداء التنظيمي في الشركات الاسترالية. حيث عمد الباحثان إلى جمع البيانات من (3867) شركة استرالية. وتوصل الباحثان إلى أن الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل إستراتيجي قائم على الترابط مع نتائج عملية تقييم الأداء لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

10- دراسة (Tai, *et al*, 2006) بعنوان "Improving Training Needs Assessment Processes Via the Internet: System Design and Qualitative Study"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استخدام التكنولوجية الحديثة على تحسين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك تايوان. حيث قام الباحثون بتطوير نظام الكتروني قائم على استخدام الإنترنت لتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. تم طلب من بعض مديري إدارة الموارد البشرية في بعض البنوك التايوانية استخدامه وتطبيقه لهذه الغاية. وبعد فترة من الاستخدام والتطبيق، تم أخذ

أرائهم حول أهمية هذا النظام الالكتروني في تحسين فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية لموظفيهم. ولقد توصل الباحثون إلى أن هنالك اتجاه ايجابي لدى المديرين نحو هذه النظام والدور الذي يلعبه.

11- دراسة (Victor, *et al*, 2008) بعنوان "Performance Apprasial of Behavior-Based Competencies: A Reliable and Valid Procedure"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أسلوب الأحداث الحرجة القائم على قياس الإقتدرات وأهميته في تقييم الأداء لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث قام الباحثون بدراسة هذا النظام في تقييم الأداء والمستخدم من قبل شرطة الخيّالة الملكية الكندية. حيث تم تطبيق هذا النظام على (6571) ضابطاً. ولقد توصل الباحثون إلى أن هذا النظام قد اسهم بشكل فاعل في تحديد الفرص الوظيفية المستقبلية لهؤلاء الضباط وبشكل فاعل. كما أن هنالك رضا من قبل المشرفين على النظام والأفراد المقيمين حول معطيات ونتائج هذا النظام.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة، نلاحظ أن هنالك عدد قليل من الدراسات وخصوصاً العربية منها، والتي تناولت واقع عملية الربط بين نتائج أو مخرجات تقييم الأداء وبين تحديد الاحتياجات التدريبية. حيث أن غالبية الدراسات السابقة تطرقت إلى كل عملية بشكل منفصل، وحتى الدراسات التي تناولت في ثناياها عملية الربط تلك، فقد أشارت إليها بشكل عابر وبسيط. لقد تناولت الدراسات السابقة موضوع تقييم الاداء بشكل مستقل او بمعزل عن العلاقة مع تحديد الاحتياجات التدريبية ولكنها ابرزت اهمية تقييم الاداء ونتائجه وعلى العكس. ولكن القليل من الدراسات تتناول تحديد الاحتيجات التدريبية واهمية وضع الخطط التدريبية من خلال الربط بين ذلك وبين نتائج تقييم الاداء. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية بناء على نتائج الاداء الفردي الفعلي مثل دراسة (Khatri, 2000) ودراسة (Victor, *et al*, 2008). من هنا جاءت اهمية

الدراسة الحالية لتوضيح واثبات وجوب تلك العلاقة بين نتائج تقيسيم الاداء وتحديسد الاحتياجسات التدريبية في قطاع البنوك. ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لتسلط مزيداً من الضوء والتفصيل حول واقع هذه العملية من حيث أهدافها ووسائل تحقيقها، ومعاييرها ومعوقات تنفيذها بشكل فاعل، وخصوصاً في واقع البيئة العربية التي تفتقد الى مثل هذه الدراسات ذات الأهمية العالية والتي تسهم في تصميم برامج تدريبية مناسبة وفاعلة.

كما يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة، أن العديد منها اعتمـد علـى المسـح القطاعي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وعليه اعتمدت هذه الدراسـة إلـى تبنـي هـذا الأسلوب لقياس الجوانب ذات العلاقة بها.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ابرز ملامح منهجية الدراسة المتبعة من حيث تصميمها ومجتمعها وعينتها، وكيفية جمع البيانات والمعلومات المختلفة لتحقيق أغراضها. ثم يعرض هذا الفصل الآلية المتبعة في تطوير أداة القياس ومعرفة مدى ثباتها وصدقها، وكذلك تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وأخيراً سيتم عرض أهم محددات هذه الدراسة.

3-2 تصميم الدراسة

يقوم تصميم أي دراسة على هدف الدراسة ومشكلتها، وتستخدم بعض الدراسات الاستكشافية أسلوب المسح القطاعي (Cross Sectional Studies)، لما يوفره هذا الأسلوب من إمكانية تعميم نتائج الدراسة (Sekaran, 2002). وعليه، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية القائم على المسح القطاعي في قطاع البنوك الأردني، وذلك من خلال إعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. فقد ساعدت الدراسات السابقة سواءً العربية منها أو الأجنبية في توجيه الباحثة نحو هذا التصميم الذي تراه منسجماً مع أهداف الدراسة في محاولتها فهم وتوصيف عملية الربط بين تقييم الأداء وواقع الاحتياجات التدريبية من حيث الأهداف والوسائل والمعايير ومعوقات التطبيق، وتحليل بعض جوانبها من جهة أخرى في القطاع البنكي في الأردن.

3-3 مجتمع وعينة الدراسة

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية العاملة في الأردن التي تحوي دائرة مختصة أو قسم مختص بإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (23) بنكاً، وجميع هذه البنوك تحوي دائرة مختصة بإدارة الموارد البشرية. ولقد استهدفت هذه الدراسة الأفراد العاملين في هذه الدوائر أو الأقسام بغض النظر عن مستواهم الإداري. وعليه، فقد كانت وحدة التحليل في هذه الدراسة هي الفرد العامل في قسم أو دائرة إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن. ولقد وافق (15) بنكاً على التعاون مع الباحثة. وقد تم توزيع (150) استبانة على جميع دوائر/أقسام إدارة الموارد البشرية في البنوك التي سمحت بالتعاون، وبمعدل (10) استبانات لكل دائرة/قسم، حيث يعمل فيها (10) موظفين بالمتوسط. مع العلم بأن عملية توزيع واسترداد الاستبانات تمت بشكل شخصي، وذلك لضمان استردادها وعدم ضياعها. وقد تم إرجاع (132) استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت حوالي (88%). ويتضمن ملحق رقم (1) أسماء جميع البنوك المشاركة في هذه الدراسة.

3-4 طرق جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على مصادر ثانوية ومصادر أولية في الحصول على البيانات اللازمة لأغراض هذه الدراسة. وتمثلت **المصادر الثانوية** بالرجوع إلى الكتب العلمية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك من أجل جمع المادة العلمية التي تمكن الباحثة من تكوين فكرة واضحة حول المفاهيم الأساسية لموضوع عملية تقييم الأداء، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك آليات الربط بينهما. في حين تمثلت **المصادر الأولية** بقيام الباحثة بإعداد وتطوير

استبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد اشتملت هذه الاستبانة في شكلها النهائي المعــدل بناءً على اقتراحات ذوي الاختصاص والخبرة على الأجزاء التالية (أنظر ملحق رقم (2)):

الجزء الأول: حيث احتوى هذا الجزء على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديمغرافية والوظيفة للأفراد المشمولين في هذه الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في البنك الحالي، والمسمى الوظيفي. ويهدف هذا الجزء إلى إعطاء وتوفير خلفية عامة عن الأفراد العاملين في قسم/دائرة الموارد البشرية والمشمولين في هذه الدراسة. كما يهدف هذا الجزء إلى توظيف بعض هذه المتغيرات في الكشف عن أثرها على بعض الجوانب المرتبطة بعملية الربط بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

الجزء الثاني: حيث احتوى هذا الجزء على أربعة مجالات رئيسية وهي:

-**المجال الأول:** تعلق هذا المجال بمعرفة الأهداف التي تسعى البنوك عينة الدراسة لتحقيقها من خلال الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية. وبني هذا المحور على (9) فقرات مقفلة.

- **المجال الثاني:** تعلق هذا المجال بمعرفة الوسائل المستخدمة من قبل البنوك عينة الدراسة لتحقيق الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية. وبني هذا المحور على (9) فقرات مقفلة.

المجال الثالث: تعلق هذا المجال بمعرفة واقع المعايير المستخدمة من قبل البنوك عينة الدراسة لتحقيق الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية. وبني هذا المحور على (5) فقرات مقفلة.

- **المجال الرابع:** تعلق هذا المجال بمعرفة أهم المعوقات التي تحد أو تعيق من تحقيق البنوك التجارية عينة الدراسة لعملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وبني هذا المحور على (6) فقرات مقفلة.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المحاور، وعلى الشكل التالي: (1) لـ(درجة ضعيفة جداً)، (2) لـ(درجة ضعيفة)، (3) لـ(درجة متوسطة)، (4) لـ(درجة كبيرة)، (5) لـ(درجة كبيرة جداً).

وفي الجزء الأخير من الاستبانة تم طرح سؤال مفتوح لإبداء أفراد عينة الدراسة رأيهم حول كيفية تحقيق عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية.

3-5 الاختبارات الخاصة بأداة القياس (الاستبانة)

3-5-1 صدق الأداة (Instrument Validity)

لتحديد مدى صدق أداة القياس والتأكد من أن العبارات التي تكونت منها فقرات الاستبانة دقيقة وصحيحة تم عرضها على خمسة أعضاء من هيئة التدريس في جامعة اليرموك، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، وقد تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة.

3-5-2 ثبات الأداة (Instrument Reliability)

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خلال استخراج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لفقرات الاستبانة ذات المقاييس متعددة النقاط. من أجل

التأكد من عدم حصول أداة القياس على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (1) كلما كانت الأداة أكثر ثباتاً. ويبين الجدول رقم (3-1) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3-1)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة الأربعة

رقم المحور	المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	أهداف عملية الربط بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	9	0.880
2	وسائل عملية الربط بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	9	0.851
3	معايير عملية الربط بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	5	0.855
4	معوقات عملية الربط بين عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية	6	0.867
	الأداة ككل	29	0.934

يتبين من نتائج الجدول رقم (3-1) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الاستبانة الرئيسية تتراوح بين (0.851) و(0.880) وهي نسب ثبات مقبولة وعالية. في حين بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لجميع مجالات الاستبانة مجتمعةً (0.934) وهي نسبة عالية ومقبولة أيضاً لأغراض هذه الدراسة.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences- SPSS في تحليل البيانات الأولية التي تم جمعها لأغراض هـذه الدراسـة، وتماشياً مع طبيعة هذه الدراسة، وأهدافها، وأسئلتها وفرضياتها، فقد تـم اسـتخدام عـدة أسـاليب إحصائية منها بعض الأساليب الوصفية التي شملت على: النسب المئوية والتكرارات والمتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة المختلفة، من أجل إعطاء وصف شـامل لدرجـة موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المختلفة. كما استخدم عدة اختبارات إحصائية منها: كرونباخ ألفا بهدف التحقق من التجانس أو الاتساق الداخلي لأداة القياس والتأكد من ثباتها. وتم أيضاً استخدام اختبار كروسكال والـس (Kruskal-Wallis Test)، والـذي يسـتخدم عـادةً لإظهـار الاختلافات المهمة ما بين (3) مجموعات مستقلة أو أكثر فيما يتعلق بمتغير تـابع معـين، ويلائـم طبيعة البيانات ذات المقياس المتعدد. وتم استخدام هذا الاختبار من أجل معرفة فيما إذا كان هنـاك اختلاف دال إحصائياً في اتجاهات الأفراد عينة الدراسة نحو أهداف ووسائل ومعـايير ومعوقـات عملية الربط بين مخرجات تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية تعـزى لـبعض المتغيـرات الديمغرافية والوظيفية. .كما تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny) والذي يستخدم عادةً لفحص الاختلافات المهمة بين مجموعتين مستقلتين من أجل فحص الإختلاف في اتجاهات الـذكور والإناث عينة الدراسة نحو المجالات الأربعة التي سبق ذكرها.

ولقد تم احتساب المتوسطات الحسابية لكل فقرة من الفقرات المكونة للبعد الواحد كل على حدة. ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد. ويبين

الجدول رقم (3-2) معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه التحليل بناءً على قيم المتوسط الحسابي للحكم على درجة ممارسة كل فقرة والبعد ككل.

جدول رقم (3-2)

معيار مقياس التحليل

المتوسط الحسابي	الدرجة
2.49-1	متدنية
3.49-2.5	متوسطة
5-3.5	عالية

3-7 محددات الدراسة

تتلخص المحددات والصعوبات التي واجهتها الباحثة في هذه الدراسة بما يلي:

- ندرة الدراسات السابقة التي تبحث في موضوع استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع البنكي في الأردن وخصوصاً العربية منها.

- تردد بعض المسؤولين في مجتمع الدراسة في الإجابة على فقرات الاستبانة تذرعاً بسرية المعلومات أو ضيق الوقت، وهذا بدوره أدى إلى عدم القدرة على تناول جميع البنوك مجتمع الدراسة، وكذلك تقليل نسبة استرجاع الاستبانات.

- إن إجراء هذه الدراسة على منظمات القطاع البنكي يجعل من تعميم نتائجها عملية صعبة على المنظمات والقطاعات الأخرى وذلك لخصوصية كل قطاع.

- اعتماد هذه الدراسة على اتجاهات المبحوثين، وبالتالي الاعتماد على مدى صدق المبحوثين في الإجابة على فقرات الاستبانة أداة الدراسة الرئيسة.

الفصل الرابع

عرض ومناقشة نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة اسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، حيث يبدأ الفصل بتقديم وصف لبعض الخصائص العامة للأفراد العاملين في قسم/دائرة إدارة الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة، ثم يليه عرض موسع وشامل للإجابة عن اسئلة الدراسة، إضافة إلى اختبار فرضياتها.

4-1 وصف خصائص عينة الدراسة

تناول الجزء الأول من الاستبانة البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين والتي يمكن وصفها على النحو التالي:

أولاً: الجنس:

يبين الجدول رقم (4-1)، وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب متغير الجنس.

جدول رقم (4-1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	85	64.4
أنثى	47	35.6
المجموع	132	100

تشير نتائج الجدول رقم (4-1) إلى أن نسبة الذكور في عينة الدراسة قد بلغت (64.4%) في حين بلغت نسبة الإناث (35.6%). وهذا يدل على أن الذكور كانوا أكثر تمثيلاً من الإناث في عينة الدراسة.

ثانياً: المستوى التعليمي:

يبين الجدول رقم (4-2)، وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (4-2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم مجتمع فأقل	31	23.5
بكالوريوس	76	57.6
دراسات عليا	25	18.8
المجموع	132	100

وفيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي، فيشير الجدول رقم (4-2) إلى أن ما نسبته (57.6%) من الأفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (البكالوريوس). في حين بلغت نسبة الأفراد من حملة درجة دبلوم مجتمع فأقل (23.5%). أما المبحوثين من حملة الدراسات العليا، فقد بلغت نسبتهم (18.8%). وبذلك نتبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذو مؤهلات علمية عالية نسبياً. وهذا يدل على البنوك عينة الدراسة تمتلك أفراد عاملين في أقسام/دوائر إدارة الموارد البشرية ذوي مؤهلات علمية عالية.

ثالثاً: عدد سنوات الخدمة:

يبين الجدول رقم (4-3)، وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب متغير عدد سنوات الخدمة الحالية في البنك. ويلاحظ من الجدول رقم (4-3) إلى أن ما نسبته (50.8%) من الأفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في البنك الحالي تتراوح من (5- 10 سنوات). في حين بلغت نسبة

الأفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تقل عن (5 سنوات) (31.8%). في حين بلغت نسبة الأفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة تزيد عن (10 سنوات) (17.4%). وتدل النتائج السابقة على أن متوسط خبرة الأفراد عينة الدراسة العاملين في أقسام/دوائر إدارة الموارد البشرية في البنوك المبحوثة متوسطة نسبياً. وقد يعزى ذلك إلى توجه البنوك في الأردن نحو توظيف الفئة الشبابية في العمل لديها.

جدول رقم (4-3)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخدمة في البنك

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	42	31.8
5-10 سنوات	67	50.8
أكثر من 10 سنوات	23	17.4
المجموع	132	100

رابعاً: المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (4-4)، وصف خصائص الأفراد المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي. ويلاحظ من الجدول رقم (4-4) إلى أن ما نسبته (46.2%) من الأفراد عينة الدراسة هم من فئة الموظفين غير الإداريين، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين هم من فئة الموظفين الإداريين (53.8%)، انقسموا إلى مسميين وظيفيين هما: مدير/مساعد مدير وبنسبة بلغت (20.5%)، ورئيس قسم/شعبة وبنسبة بلغت (33.3%). وعليه، فإن نسبة تمثيل الإدارة كانت أعلى من نسبة تمثيل الموظفين غير الإداريين في عينة الدراسة.

جدول رقم (4-4)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
مدير/مساعد مدير	27	20.5
رئيس قسم/شعبة	44	33.3
موظف	61	46.2
المجموع	132	100

خامساً: العمر:

أما عن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر، فيشير الجدول رقم (4-5) إلى أن نسبة الأفراد عينة الدراسة الذين تقع أعمارهم في الفئة العمرية (30- 45 سنة) قد بلغت (53%). في حين تساوت نسبة الأفراد في كلا الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و (أكبر من 45 سنة) حيث بلغت (23.5%). ويدل التوزيع السابق على أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة متوسط نسبياً. وقد تعطينا هذه النتيجة تصوراً عن مدى اهتمام البنوك عينة الدراسة باستقطاب الفئة الشبابية لتحمل أعباء ومسؤوليات أقسام إدارة الموارد البشرية فيها. وقد يعزى ذلك إلى زيادة إدراك البنوك عينة الدراسة بأهمية المورد البشري الشاب في تحمل هذه الأعباء التي طرأ عليها متغيرات وتحديات جديدة ومنها افرازت العولمة وتكنولوجيا المعلومات.

جدول رقم (4-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	31	23.5
30-45 سنة	70	53
أكبر من 45 سنة	31	23.5
المجموع	132	100

4-2 تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

قامت هذه الدراسة على مجموعة من الأسئلة والفرضيات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة. وفيما يلي سيتم الإجابة على اسئلة الدراسة اعتماداً على ما تم جمعه وتحليله من بيانات، وكذلك اختبار فرضياتها.

4-2-1 تحليل ومناقشة اسئلة الدراسة

عمدت هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة بلغ عددها أربع اسئلة. ويبين الجـزء التالي من هذا الفصل الإجابة على هذه الأسئلة استناداً للنتائج المستسقاة من تحليل البيانات التي تـم جمعها من أفراد عينة الدراسة.

السؤال الأول: ما هي أهم أهداف الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة فـي الأردن؟.

وللإجابة عن هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المتعلقة بمجال "أهداف عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية".

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال أهداف عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الأهداف	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تعمل إدارة البنك على تقديم برامج تدريبية للموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بناء على نتائج تقييم الأداء.	3.64	0.78	عالية
2	من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية في البنك هو تقديم أفضل الخدمات للزبائن.	3.52	0.89	عالية
3	يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة تستخدم كأساس للترقية.	3.40	0.88	متوسطة
3	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفرص الوظيفية المتوفرة لتطوير أداء الموظف.	3.40	0.86	متوسطة
4	يتم اعتماد نتائج التقييم الضعيفة للموظف لغرض تصميم تدريبية له في مجالات أخرى تستخدم كأساس لنقله لوظيفة مناسبة.	3.37	0.86	متوسطة
5	يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة كحافز لذلك الموظف.	3.32	0.91	متوسطة
6	يتم تصميم بعض البرامج التدريبية لغرض معالجة مشكلة محددة في أداء بعض الموظفين.	3.31	0.86	متوسطة
7	من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التدريبية رفع كفاءة فاعلية البنك بشكل عام.	3.28	0.93	متوسطة
8	يتم وضع وتنفيذ بعض البرامج التدريبية بعد اعتماد البنك خطط عمل جديدة.	3.27	0.93	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.38		متوسطة

يتضح من الجدول رقم (4-6) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المتعلق بأهداف عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية تراوحت بين (3.27-3.64) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.78-0.93). وقد جاءت الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة البنك على تقديم برامج تدريبية للموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بناء على نتائج تقييم الأداء" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وبانحراف معياري بلغ (0.78)؛ مما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة وإجماع أفراد عينة الدراسة على ذلك. وجاءت الفقرة التي تنص على "من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية في البنك هو تقديم أفضل الخدمات للزبائن" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.52) وبانحراف معياري بلغ (0.89)؛ مما يعكس درجة موافقة عالية وإجماع أفراد عينة الدراسة حول ذلك. وبحسب دراسة (Daniels, 2003)، فإن ربط البرامج التدريبية بنتائج عملية تقييم الأداء لها دور في تحسين هذه البرامج وزيادة مساهمتها في تحقيق عائد جيد على الاستثمار، وأيضاً أشارت دراسة (Savery and Luks, 2004) إلى أن المنظمات التي تستخدم التدريب من مدخل إستراتيجي قائم على الترابط مع نتائج عملية تقييم الأداء لديها معدلات أداء أفضل في مجال الإنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. بناءً على ذلك، فإن البنوك عينة الدراسة وفي إطار هذه الممارسة، تكون قد أدركت أهمية فرصة تحقيق مستويات أداء عالية تسهم في تحقيق ديمومة للميزات التنافسية من خلال عملية الربط.

أما الفقرة التي تنص على "يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة تستخدم كأساس للترقية، والفقرة التي تنص على "يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفرص الوظيفية المتوفرة لتطوير أداء الموظف" فقد احتلتا المرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي بلغ

(3.40) ولكليهما، وبانحراف معياري بلغ (0.88) و(0.86) لكليهما على التوالي، وهذا يعكس درجة متوسطة من الموافقة وإجماع من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذه الدرجة.

في حين جاءت الفقرة التي تنص على "يتم اعتماد نتائج التقييم الضعيفة للموظف لغرض تصميم تدريبية له في مجالات أخرى تستخدم كأساس لنقله لوظيفة مناسبة" في المرتبة الرابعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وبانحراف معياري (0.86)؛ مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة حول هذه الفقرة وإجماع أيضاً. أما في المرتبة الخامسة، فقد جاءت الفقرة التي تنص على "يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة كحافز لذلك الموظف" بدرجة موافقة متوسطة وبإجماع حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.32) وانحرافها معياري (0.91). في حين احتلت الفقرة التي تنص على " يتم تصميم بعض البرامج التدريبية لغرض معالجة مشكلة محددة في أداء بعض الموظفين" المرتبة السادسة وبدرجة موافقة متوسطة أيضا؛ حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.31) وانحرافها معياري (0.86).

وأخيراً احتلت كل من الفقرة التي تنص على "من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التدريبية رفع كفاءة فاعلية البنك بشكل عام"، والفقرة التي تنص على "يتم وضع وتنفيذ بعض البرامج التدريبية بعد اعتماد البنك خطط عمل جديدة" المرتبة السابعة والثامنة وعلى التوالي حيث بلغ المتوسط الحسابي لكليهما (3.28) و(3.27) وعلى التوالي أيضاً؛ مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة. أما من حيث الإجماع، فتشير قيم الانحراف المعياري لكليهما على تقارب وإجماع رأي أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ (0.93).

مما سبق يتبين إيلاء البنوك عينة الدراسة أهمية عالية نحو تنمية قدرات ومهارات أفرادها العاملين بناءً على نتائج تقييم أدائهم؛ وذلك لتقديم أفضل الخدمات لزبائنهم. وقد تعزى هذه النتيجة

التي تبني غالبية البنوك فلسفة التسويق الحديث والتي يشكل الزبون محور الأساس في ممارساتها وخططها وأهدافها. كما وتهدف البنوك عينة الدراسة وبدرجة متوسطة من الممارسة إلى ربط نتائج تقييم الأداء بالواقع التدريبي لأفرادها العاملين لتعزيز الممارسات المتعلقة بنظام الترقيات، والنقل الوظيفي، وكذلك توفير الفرص الوظيفية لتطوير أداء الأفراد العاملين وتحفيزهم ومعالجة ابرز مشكلات الأداء التي تواجههم.

وأما فيما يتعلق برفع كفاءة وفاعلية البنك بشكل عام، فهنالك إدارك متوسط لدى هذه البنوك لأهمية عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك؛ وقد يعزى ذلك إلى وجود بعض المعوقات التي تحول دون تبني عملية الربط سالفة الذكر والتي ظهرت من خلال النتائج اللاحقة لهذه الدراسة (أنظر جدول رقم (4-9)).

السؤال الثاني: ما هي أهم الوسائل المستخدمة للربط بين مخرجات عمليـــة تقيـــيم الأداء وبـــين الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشـــرية فـــي البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

يشتمل الجدول رقم (4-7) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وسائل عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً. يتضح من الجدول رقم (4-7) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقـــرات المجال المتعلق بوسائل عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبيـــة تراوحـــت بـــين (2.91-3.58) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.86-1.16).

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال وسائل عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

الترتيب	الوسائل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يتم استخدام المشاهدات اليومية كوسيلة للتعرف على مستوى أداء العاملين لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.58	1.06	عالية
2	توفر إدارة البنك تغذية راجعة للموظف عن مستوى أداء عمله من أجل تحديد برامج تدريبية محددة للنهوض بهذا المستوى.	3.55	0.91	عالية
3	يتم استخدام الاستبانة كوسيلة للتعرف على مستوى أداء العـــاملين لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.	3.46	1.04	متوسطة
4	يتم استخدام تقارير العمـــل عـــن تقيـــيم الأداء لغـــرض تحديـــد الاحتياجات التدريبية.	3.45	0.86	متوسطة
5	يتم استخدام الاختبارات الشخصية لتحديد مستوى أداء العاملين من أجل معرفة احتياجاتهم التدريبية.	3.40	1.16	متوسطة
6	يتم أخذ آراء المديرين المباشرين حول تقييم الأداء عنـــد تحديـــد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	3.33	0.94	متوسطة
7	يتم اعتماد إدارة البنك على تقييم كل موظف لزميله بهدف تحديـــد البرامج التدريبية اللازمة.	3.01	1.00	متوسطة
8	يتم اعتماد إدارة البنك على تقييم العملاء للموظف لمعرفة البرامج التدريبية اللازمة للقيام بمهامه بطريقة أفضل.	3.00	0.92	متوسطة
9	تقوم إدارة البنك بمشاركة الموظفين لمناقشة احتياجاتهم التدريبيـــة بناءً على مستوى تقييم أدائهم.	2.91	1.01	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.30		متوسطة

أما من حيث ترتيب الوسائل المستخدمة لعملية الربط سالفة الذكر فقد كانت مرتبـــة علـــى النحو التنازلي التالي:

1- المشاهدات اليومية: بدرجة استخدام عالية (الوسط الحسابي (3.58)).

2- **التغذية الراجعة للموظف**: بدرجة استخدام عالية (الوسط الحسابي (3.55)).

3- **الاستبانة**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.46)).

4- **تقارير العمل عن تقييم الأداء**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.45)).

5- **الاختبارات الشخصية**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.40)).

6- **آراء المديرين المباشرين**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.33)).

7- **تقييم الزملاء**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.01)).

8- **تقييم العملاء للموظف**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (3.00)).

9- **مشاركة الموظفين**: بدرجة استخدام متوسطة (الوسط الحسابي (2.91)).

أما من حيث إجماع أفراد عينة الدراسة حول هذه الوسائل، فتشير قيم الانحرافات المعيارية الواردة في الجدول رقم (4-7) إلى إجماعهم حول كل من الوسائل التالية: التغذية الراجعة للموظف، تقارير العمل عن تقييم الأداء، وأراء المديرين المباشرين، وتقييم العملاء للموظف. حيث بلغت الانحرافات المعيارية لكل منها (0.91) و(0.86)، و(0.94)، و(0.92) وعلى التوالي. أما بقية الوسائل فلم يظهر إجماع حول درجة استخدامها وهي: المشاهدات اليومية، والاستبانة، والاختبارات الشخصية، وتقييم الزملاء، ومشاركة الموظفين. حيث بلغت الانحرافات المعيارية لكل منها (1.06) و(1.04)، و(1.16)، و(1.00)، و(1.01) وعلى التوالي. وقد يعزى ذلك إلى تفاوت السياسات المتعلقة بعملية تقييم الأداء بين البنوك عينة الدراسة، وكذلك اختلاف المناظير حول ايجابيات وسلبيات كل وسيلة من الوسائل السابقة. وفي ضوء النتائج السابقة، يتبين بأن المشاهدات اليومية وكذلك التغذية الراجعة للموظف تعتبر من أبرز الأساليب المعتمدة من قبل معظم البنوك

عينة الدراسة للتعرف على مستوى أداء العاملين لديها لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية. في حين كانت الوسائل ذات العلاقة بتقييم العملاء للموظفين وكذلك مشاركة هؤلاء الموظفين من أقل الوسائل استخداماً من قبل البنوك عينة الدراسة لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.

السؤال الثالث: ما هي خصائص المعايير المستخدمة في عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟.

فيما يختص بالمعايير التي تستخدم في عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الاداء والاحتياجات التدريبية، تتضمن تلك المعايير اربعة معايير منها المعايير الواضحة مثل الالتزام بالدوام وتشمل المسؤولية في العمل، والمعايير الموضوعية مثل زيادة حجم الودائع بنسبة 25%، والمعايير المنظمة مثل ارسال الموظف الذي يحقق مستوى اداء يعادل 95% دورة تدريبية خارجية على حساب البنك، واخيراً المعايير الشاملة باهداف وسيايات البنم مثل ارتفاع نسبة الارباح او زيادة حصة البنك السوقية. ويبين الجدول رقم (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معايير عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً.

يتضح من الجدول رقم (4-8) بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال المتعلق بمعايير عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية تراوحت بين (3.27-3.53) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.76-0.94).

وتشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-8) إلى أن البنوك عينة الدراسة ومن وجهة نظر أفرادها العاملين في قسم/دائرة إدارة الموارد البشرية يستخدمون معايير واضحة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.53) وهو يعكس درجة استخدام عالية نسبياً. كما تشير قيمة الانحراف المعياري (0.89) لهذه الفقرة على إجماع أفراد عينة الدراسة حول ذلك. أما المعيار المتعلق بعدالة تنسيب الموظفين للبرامج التدريبية بناءً على مستوى تقييم أدائهم، فقد أشارت النتائج إلى وجود درجة موافقة متوسطة وإجماع حولها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحرافها المعياري (0.94).

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معايير عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

الترتيب	خصائص المعايير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تستخدم إدارة البنك معايير واضحة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.	3.53	0.89	عالية
2	هنالك عدالة في تنسيب الموظفين للبرامج التدريبية بناءً على مستوى تقييم أدائهم.	3.33	0.94	متوسطة
3	تستخدم إدارة البنك معايير موضوعية لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.	3.30	0.76	متوسطة
4	تعتمد إدارة البنك معايير منظمة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.	3.30	0.88	متوسطة
5	تعتمد إدارة البنك معايير شاملة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.	3.27	0.84	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.35		متوسطة

وفيما يتعلق باستخدام إدارة البنك معايير موضوعية ومنظمة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف، يلاحظ من الجدول رقم (4-8) إلى تساوي متوسطيهما الحسابي والذي بلغ (3.30)؛ مما يعكس درجة متوسطة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة. وتدل قيم الانحراف المعياري لكليهما على الإجماع حول درجة الموافقة، حيث بلغ لموضوعية المعايير (0.76)، و(0.88) لنظمية المعايير.

أما من ناحية شمولية المعايير اللازمة للربط بين نتائج عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية، فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الموافقة المتوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.27) وبإجماع انحرافه المعياري (0.84).

مما سبق يتبين إيلاء البنوك عينة الدراسة أهمية عالية نحو تطوير معايير واضحة للربط بين نتائج عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية لموظفيها. أما من ناحية عدالة وموضوعية ونظمية وشمولية هذه المعايير، فإنها تلاقي اهتماماً متوسطاً من قبل البنوك عينة الدراسة.

السؤال الرابع: ما هي ابرز المعوقات التي تحد أو تعيق من تحقيق عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

يشتمل الجدول رقم (4-9) على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معوقات عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً.

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة لمجال معوقات عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً

م	المعوقات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	ضعف قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط.	3.67	0.85	عالية
2	وجود معوقات تشريعية (أنظمة، تعليمات، إجراءات) تعيق عملية الربط.	3.61	1.04	عالية
3	ضعف خبرة الكوادر البشرية المؤهلة لربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية.	3.59	0.86	عالية
4	مقاومة التغيير من قبل العاملين.	3.58	0.98	عالية
5	ضعف دعم الإدارة العليا للإجراءات التنفيذية اللازمة لعملية الربط.	3.57	0.89	عالية
6	غياب استراتيجية واضحة في مجال التدريب على مستوى البنك.	3.47	0.95	متوسطة
	المتوسط الحسابي العام	3.58		عالية

يتبين من الجدول رقم (4-9) أن هنالك جملة من المعوقات التي تواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية عينة الدراسة في مجال ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لذلك (3.58) وهو يمثل درجة تواجد عالية نسبياً. كما يشير الجدول رقم (4-9) إلى أن ضعف قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط سالفة الذكر، قد احتل المرتبة الأولى من بين المعوقات وبدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.67) وتدل قيمة الانحراف المعياري (0.85) لهذه الفقرة على إجماع أفراد عينة الدراسة حول ذلك. وقد احتل وجود معوقات تشريعية (أنظمة، تعليمات، إجراءات) لعملية الربط المرتبة الثانية كمعوق عالي التأثير، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.61)، أما قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة والتي بلغت

(1.04) فتدل على التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة. وقد يعزى ذلك إلى تباين الأنظمة والتعليمات والإجراءات المتبعة من قبل البنوك عينة الدراسة في مجال عملية الربط سالفة الذكر.

أما ضعف خبرة الكوارد البشرية المؤهلة لربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، فقد احتلت المرتبة الثالثة ضمن المعوقات العالية التأثير، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وجاء في المرتبة الرابعة وضمن المعوقات عالية التأثير أيضاً مقاومة التغيير من قبل العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.58). في حين احتل ضعف دعم الإدارة العليا للإجراءات التنفيذية اللازمة لعملية الربط المرتبة الخامسة ضمن المعوقات وبدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لذلك (3.57)، وتدل قيم الانحرافات المعيارية المتدنية للمعوقات السابقة على إجماع أفراد عينة الدراسة حول وجود هذه المعوقات، حيث بلغت (0.86)، و(0.98)، و(0.89) وعلى التوالي.

أما المعوقات متوسطة التأثير، فقد انحصرت في مجال واحد فقط وهو: غياب استراتيجية واضحة في مجال التدريب على مستوى البنك. حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.47). وأما قيمة الانحراف المعياري لهذه الفقرة والتي بلغت (0.95) فتدل على إجماع في إجابات أفراد عينة الدراسة.

السؤال الخامس: كيف تتم عملية الربط بين مخرجات عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من وجهة نظر الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن؟

وأما فيما يتعلق بالسؤال المفتوح والمدرج في أخر جزء من الاستبانة والذي ينص على "برأيك كيف تتم عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية؟". يبين الجدول رقم (4-10) أبرز اراء أفراد عينة الدراسة حول ذلك.

جدول رقم (4-10)

أبرز أراء عينة الدراسة حول كيفية تحقيق عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية

الرأي	التكرار	النسبة المئوية
1. نتائج عملية تقييم الأداء الدورية والسنوية في ضوء رأي الإدارة العليا.	34	53
2. الأخذ بأراء الموظفين من خلال التواصل مع المديرين	13	20
3. استخدام الإستبانة	7	11
4. تقييم الزملاء لبعضهم البعض	3	5
5. عقد دورات تدريبية للموظف خارج البنك	3	5
6. تكوين لجان متخصصة وفرق عمل	2	3
7. الممارسة اليومية والدورية لعملية الربط	1	2
8. ربط الحاجات التدريبية بأهداف البنك وفروعه	1	2
المجموع	64	100

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-10) أن أبرز اقتراحات أفراد عينة الدراسة قد تمحورت حول تفعيل نتائج عملية تقييم الأداء في ضوء رأي الإدارة العليا، حيث أن (53%) من الإجابات حول هذا السؤال اقترحت القيام بعملية دورية أو سنوية لتقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في ضوء رأي الإدارة العليا. كما تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (4-10) الى أن (20%) من الأفراد الذين أجابوا على هذا السؤال يطلبون الأخذ بأراء الموظفين من خلال التواصل المستمر مع المديرين المعنيين لتحسين واقع ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، وما نسبته (11%) من الإجابات رأت أهمية دور الإستبانة في تحسين واقع عملية الربط.

أما بقية الإقتراحات والأراء فقد تمحورت حول تفعيل تقييم الزملاء لبعضهم وعقد دورات في مجال عملية الربط سالفة الذكر، وكذلك تكوين لجان وفرق عمل متخصصة في هذا المجال.

4-2-2 تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الجنس في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها".

يبين الجدول رقم (4-11) ابرز نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny) للكشف عن الفروقات -إن وجدت- في اتجاهات الذكور والإناث المبحوثين نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها. ويعزى السبب في استخدام هذا الاختبار كبديل لاختبار (t-test) كون توزيع العينة لا ينحى نحو التوزيع الطبيعي (Normal Curve).

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبار مان ويتني (Mann-Whiteny) لأثر الجنس على اتجاهات الأفراد العاملين نحو مجالات عملية الربط المتعلقة بأهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقاتها

المجالات	متوسطات الرتب		قيمة U	مستوى الدلالة
	ذكر ن=85	انثى ن=47	درجة الحرية =1	P
الأهداف	49.38	49.89	2685.500	0.630
الوسائل	49.51	48.96	2552.500	0.532
المعايير	46.91	45.92	2542.500	0.501
المعوقات	43.22	43.10	2865.500	0.739

يتبين من الجدول رقم (4-11) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم

أداء العاملين والاحتياجات التدريبية؛ حيث كان مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05). أي أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن جنسهم في البنك لديهم نفس الاتجاهات نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير المستوى التعليمي في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها".

وبهدف اختبار هذا التأثير فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test). ويعزى السبب في استخدام هذا الاختبار كبديل لاختبار (One Way ANOVA) كون توزيع العينة لا ينحى نحو التوزيع الطبيعي. ويبين الجدول رقم (4-12) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-12)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المستوى التعليمي على اتجاهات الأفراد العاملين نحو مجالات عملية الربط المتعلقة بأهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقاتها

المتغير	الفئات	الأهداف		الوسائل		المعايير		المعوقات	
		متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار
المستوى التعليمي	دبلوم مجتمع فأقل	52.57	30	55.11	31	53.50	31	63.18	31
	بكالوريوس	64.33	74	65.38	76	66.28	76	65.80	76
	دراسات عليا	81.90	25	84.02	25	83.30	25	72.74	25
مربع كاي		8.482*		8.085*		8.498*		0.930	
مستوى الدلالة (P)		0.014		0.018		0.014		0.628	

*دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-12) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي، على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية؛ حيث كان مستوى الدلالة لكل منهم أقل من (0.05). وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح الأفراد من حملة درجة الدراسات العليا. وقد يعزى ذلك إلى أن الأفراد ذوي المؤهل العلمي العالي أكثر إدراكاً لأهداف ووسائل ومعايير عملية الربط نتيجة للخبرات الأكاديمية التي تلقوها في البيئة الجامعية، وقد يكونوا متأثرين بالواقع النظري لها. في حين لم يكن للمستوى التعليمي تأثير على اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات عملية الربط؛ حيث كان مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، أي أن هنالك إجماع بين أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن مستواهم التعليمي نحو وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية عملية الربط بين نتائج تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية. حيث أن المعوقات عادةً لا تتأثر بما درسه الفرد في واقع البيئة التعليمية، وإنما تخضع لمعايشة الواقع الفعلي لها. وعليه، يمكن قبول فرضية الدراسة الفرعية الثانية من حيث تأثير المستوى التعليمي على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية، ورفض هذا التأثير بما يخص الاتجاهات نحو معوقات هذه العملية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير عدد سنوات الخبرة في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها". ولأجل اختبار هذا التأثير فقد تم استخدام

اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test). ويبين الجدول رقم (4-13) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-13)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر عدد سنوات الخبرة على اتجاهات الأفراد العاملين نحو مجالات عملية الربط المتعلقة بأهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقاتها

المتغير	الفئات	الأهداف		الوسائل		المعايير		المعوقات	
		متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	58.15	42	60.04	42	58.79	42	63.02	42
	5-10 سنوات	69.32	64	69.03	67	69.80	67	69.97	67
	أكثر من 10 سنوات	65.48	23	70.93	23	70.98	23	62.74	23
مربع كاي		2.275		1.808		2.549		1.128	
مستوى الدلالة (P)		0.321		0.405		0.280		0.569	

يشير الجدول رقم (4-13) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير عدد سنوات الخبرة على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية؛ حيث كان مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05). أي أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن خبرتهم الوظيفية في البنك لديهم نفس الاتجاهات نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية. وقد يعزى ذلك إلى تأثر الفرد بما يسمعه من موظفي القسم حول المجالات الأربعة السابقة، وبالتالي تكوين تصور متشابه حول واقعها. وعليه، يمكن رفض الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) **لمتغير المسمى الوظيفي في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقات تحقيقها"**

ولأجل اختبار هذا التأثير فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test). ويبين الجدول رقم (4-14) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-14)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر المسمى الوظيفي على اتجاهات الأفراد العاملين نحو مجالات عملية الربط المتعلقة بأهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقاتها

المتغير	الفئات	الأهداف		الوسائل		المعايير		المعوقات	
		متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار
المسمى الوظيفي	مدير/ مساعد مدير	89.48	27	83.94	27	81.17	27	79.96	27
	رئيس قسم /شعبة	74.25	44	75.83	44	76.24	44	78.85	44
	موظف	47.51	60	52.05	60	52.98	60	51.63	60
مربع كاي		*27.384		*16.998		*14.597		*17.260	
مستوى الدلالة (P)		0.000		0.000		0.001		0.000	

***دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)**

يشير الجدول رقم (4-14) إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية؛ حيث كان مستوى الدلالة لكل منها أقل من (0.05).

وباعتماد متوسطات الرتب التي يبينها اختبار كروسكال والس، نجد أن هذه الفروقات كانت لصالح الأفراد مدراء أو مساعدي مدراء دائرة أو قسم إدارة الموارد البشرية. وقد يعزى ذلك إلى أن الأفراد مديري أو مساعدي مديري الدائرة أو القسم يكونوا على إطلاع أوسع على حيثيات ومجريات الأمور ذات العلاقة بعملية الربط. وقد تعكس هذه النتيجة التفاوت بين إدراك الأفراد العاملين الإداريين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) وغير الإداريين (الموظفين) للمجالات الأربعة السابقة. وقد يعزى ذلك إلى عدم إعطاء الاهتمام الكافي من قبل الإدارات للموظفين غير الإداريين للانخراط في مجالات هذه العملية وبالتالي ضعف مشاركتهم في بعض مجالاتها. وعليه، يمكن قبول فرضية الدراسة الفرعية الرابعة من حيث تأثير المسمى الوظيفي على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير العمر في اتجاهات الأفراد العاملين في دائرة/قسم إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية العاملة في الأردن نحو عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية من حيث أهدافها ووسائل ومعايير ومعوقات تحقيقها"

ولأجل اختبار هذا التأثير فقد تم استخدام اختبار كروسكال والس (Kruskal-Wallis Test). ويبين الجدول رقم (4-15) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (4-15)

نتائج اختبار كرسكال والس (Kruskal-Wallis) لأثر العمر على اتجاهات الأفراد العاملين نحو مجالات عملية الربط المتعلقة بأهدافها ووسائلها ومعاييرها ومعوقاتها

المتغير	الفئات	الأهداف		الوسائل		المعايير		المعوقات	
		متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار	متوسط الرتب	التكرار
العمر	أقل من 30 سنة	62.31	31	58.90	31	61.77	31	60.65	31
	30-45 سنة	65.01	68	71.59	70	68.30	70	71.75	70
	أكبر من 45 سنة	67.75	30	62.61	31	67.16	31	60.50	31
مربع كاي		0.324		2.790		0.644		2.826	
مستوى الدلالة (P)		0.850		0.248		0.725		0.243	

يشير الجدول رقم (4-15) إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية؛ حيث كان مستوى الدلالة لكل منها أكبر من (0.05). أي أن أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن أعمارهم لديهم نفس الاتجاهات نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية. وقد يعزى ذلك إلى تأثر الفرد بما يسمعه من موظفي القسم حول المجالات الأربعة السابقة، وبالتالي تكوين تصور متشابه حول واقعها. وعليه، يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة حول واقع عملية الربط بين نتائج عملية تقييم الأداء وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأهداف والوسائل والمعايير والمعوقات، يلي ذلك عرض للتوصيات التي تقترحها الباحثة في ضوء هذه النتائج.

5-1 النتائج

بناءً على التحليل الوارد في الفصل الرابع من هذه الدراسة، يمكن إيجاز أهم نتائجها على النحو التالي:

1- إن معظم الأفراد المشمولين في هذه الدراسة وبنسبة (64.4%) هم من الذكور، وأنهم ذوو تأهيل علمي عالٍ؛ إذ أن حوالي (76.5%) منهم يحملون درجة البكالوريوس فأعلى. كما أشارت النتائج إلى أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة متوسط نسبياً، حيث أن (53%) منهم تتراوح أعمارهم بين (30-45 سنة). كما أن (50.8%) منهم لديهم خبرة تتراوح من (5-10 سنوات). و(53.8%) من هؤلاء الأفراد هم في منصب إداري (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم أو شعبة).

2- تهدف البنوك عينة الدراسة من ربط نتائج عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية وبشكل أساسي إلى تنمية قدرات ومهارات أفرادها العاملين بناءً على نتائج تقييم أدائهم؛ وذلك لتحسين مستوى تقديم الخدمات المصرفية لعملائها. في حين هنالك إدراك متوسط لدى هذه البنوك لأهمية عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية في تحسين كفاءة وفاعلية البنك.

3- تستخدم البنوك عينة الدراسة -وبشكل متباين من حيث درجة الاستخدام- مجموعة من الوسائل لربط نتائج عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، أعلاها استخداماً المشاهدات اليومية والتغذية الراجعة، أما أدناها استخداماً تقييم العملاء ومشاركة الموظفين العاملين.

4- تتسم المعايير المستخدمة للربط بين نتائج عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية بدرجة عالية من الوضوح في البنوك عينة الدراسة. أما من ناحية عدالة وموضوعية ونظمية وشمولية هذه المعايير، فإنها تلاقي اهتمام متوسط من قبل البنوك عينة الدراسة.

5- وجود عدد من المعوقات التي تواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في البنوك عينة الدراسة في مجال ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية من أبرزها: ضعف قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط، ووجود عدد من المعوقات التشريعية المتعلقة بالأنظمة والتعليمات، والإجراءات.

6- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المستوى التعليمي، على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية. في حين لم يكن للمستوى التعليمي تأثير على اتجاهات أفراد العينة نحو معوقات عملية الربط.

7- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير الجنس وعدد سنوات الخبرة ومتغير العمر على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية.

8- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي، على اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل من أهداف ووسائل ومعايير ومعوقات عملية الربط بين تقييم أداء العاملين والاحتياجات التدريبية

2-5 التوصيات

في ضوء نتائج هذه الدراسة، فقد تم اقتراح عدد من التوصيات، والتي إذا ما تم أخذها بعين الاعتبار، من قبل البنوك التجارية العاملة في الأردن، فإنه من المتوقع أن تنعكس إيجابياً على أدائها تنافسياً. وهذه التوصيات هي:

1- مواصلة البنوك عينة الدراسة العمل نحو تنمية قدرات ومهارات أفرادها العاملين بناءً على نتائج تقييم أدائهم. إضافة إلى العمل على جعل عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية أساساً لتحسين كفاءة وفاعلية البنك؛ أي النظر بجدية نحو أهمية عملية الربط في تحقيق أهداف البنك ورفع كفاءته التشغيلية.

2- ضرورة قيام البنوك عينة الدراسة بتفعيل دور كل من العملاء والموظفين العاملين لديها في عملية تقييم الأداء كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية، لما لذلك من أثر في تحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي.

3- ضرورة قيام البنوك عينة الدراسة ايلاء المزيد من الاهتمام بعدالة وموضوعية ونظمية وشمولية المعايير المستخدمة في عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، حيث أنها تلاقي اهتمام متوسط من قبل البنوك عينة الدراسة.

4- ضرورة أن تعمل البنوك عينة الدراسة على الحد من العقبات والمعوقات التي تحول دون تبنيها لأنظمة تكاملية تعمل على ربط نتائج عملية تقييم الأداء بواقع الاحتياجات التدريبية ومن ذلك: العمل على زيادة قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط، والحد من المعوقات التشريعية، وتدريب الكوارد

البشرية لديها لتصبح مؤهلة لربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية، وكذلك تطوير استراتيجية واضحة في مجال التدريب على مستوى البنك.

5- ضرورة قيام البنوك التجارية العاملة في الأردن بتوفير دورات تدريبية للأفراد العاملين لديها في قسم/دائرة إدارة الموارد البشرية حول عملية تقييم الأداء من حيث كيفية تصميمها وتنفيذ وتقييمها بشكل يستند إلى الأسس العلمية السليمة، لبناء وتطوير مهاراتهم وقدراتهم على ذلك، لما لذلك من أثر في تحسين عملية ربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية .

6- ضرورة إشراك الموظفين ذوي العلاقة في عملية الربط بين نتائج تقييمهم وواقع احتياجاتهم التدريبية.

7- بما أن البنوك التجارية العاملة في الأردن تمتلك موظفين في أقسام ودوائر إدارة موارد بشرية ذوي مؤهلات علمية وخبرات إدارية عالية، يجب عليها البناء على هذه القضية من خلال إدخال واستخدام وتطبيق أساليب وأنظمة معلوماتية إدارية حديثة ومتقدمة في مجال عملية تقييم الأداء وربط نتائجها بالاحتياجات التدريبية الفعلية.

8- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية على قطاعات أخرى مثل القطاع الصناعي أو الخدمي وغيرها، للتعرف على طبيعة الممارسات ذات العلاقة بواقع عملية تقييم الأداء، ومدى ترابطها وتكاملها مع الاحتياجات والبرامج والخطط التدريبية. وكذلك إجراء دراسة معمقة لاختبار النموذج المطور من قبل الباحثة والوارد في صفحة رقم (48).

قائمة المصادر والمراجع

أ- المصادر باللغة العربية

أبو بكر، مصطفى، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر.

ارحيم، سوسن، (2002)، واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

الآغا، وفيق، والآغا، إيهاب، (2006) احتياجات الفرد التدريبية على ضوء التنمية الإدارية في فلسطين، **مؤتمر الإبداع والتحول الإداري، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية**- جامعة اليرموك، الأردن، 25-27 نيسان-2006.

أيوب، ميرفت، (1999)، واقع تحديد الاحتياجات التدريبية لمستوى الإدارة الوسطى والإشرافية في قطاع البنوك الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

جرادات، فاطمة، (2004)، واقع تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

حسن، راوية، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة- مصر.

خطاب، عايدة، (1985)، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات. دار الفكر العربي، القاهرة-مصر.

الخطيب، أحمد، والخطيب، رداح، (1997)، حقائب تدريبية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

الدحيات، جهاد صالح، (1999)، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المديرين: دراسة تطبيقية على المصارف الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة آل البيت، الأردن.

رمضان، معاوية، (2005)، تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

زيارة، فريد فهمي، (2006)، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الخامسة، مطبعة الشعب، إربد- الأردن.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2002)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الأردن.

السالم، مؤيد، وصالح، عادل، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد- الأردن.

شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

شخشير، فراس، (2003)، تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

صادق، هدى، (1993)، تحديد الاحتياجات التدريبية، **المجلة العربية للتدريب**، العدد 10. ص ص 129-136.

الصباغ، زهير، ودرة، عبد الباري، (1986)، إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، الطبعة الأولى، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

الصيرفي، محمد، (2003)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن.

عباس، سهيلة، وعلي، علي، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان- الأردن.

عبد الباقي، صلاح، (2000)، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، القاهرة.

عبيدات، بدر، (2003)، الاحتياجات التدريبية للمديرين والإستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

عبيدات، شذى، (2003)، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردني، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة اليرموك، الأردن.

عساف، أحمد، وحمدان، فتحي، (2000)، التدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

عقيلي، عمر، (1996)، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر، عمان- الأردن.

العكيلي، اقبال، (2000)، "فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للتمويل"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس- ليبيا.

علاونة، جميل، (2007)، تقييم التدريب في البنوك الفلسطينية، ورقة قدمت في المؤتمر الأول حول

إدارة وتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، (2007)، جامعة اليرموك-الأردن.
عليوة، السيد، (2001)، تحديد الاحتياجات التدريبية، مركز القرار للإستشارات، الطبعة الأولى، القاهرة.
المرسي، جمال، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة-مصر.
الموسوي، سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
نصر الله، حنا، 2001، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
نوفل، مفلح، (2007)، أثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
هلال، محمد عبد الغني، (1999)، مهارات إدارة الأداء، الطبعة الثانية، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.
الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2004)، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان- المملكة الأردنية الهاشمية.

ب- المصادر باللغة الإنجليزية

Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2001), Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement. ***Journal of European Industrial Training***. Vol. 25, Issue: 2/3/4.

Abu-Doleh, J. (2005). Perceptual Dimensions of Performance Appraisal Systems in Jordanian Private and Public Organization. ***The 11th International Private-Public Partnership Conference***, Romania, May: 25-28.

Anthony, W., Perrewe, P., and Kacmar, K., (1999), Human Resource Management: A Strategic Approach. The Dryden Press: New York.

Arthur, J.B. (1994), Effects of Human Resource System on Manufacturing Performance and Turnover. ***Academy of Management Journal***, 37:670-687.

Auluck, R.K., (2007), Mere nip and tuck? Training and development's changing role, ***Industrial and Commercial Training***, Vol. 39, No. 1.

Austin, D. and Bouchlaghem, F, (2006), The impact of a design management training initiative on project performance, Engineering, Construction and Architectural Management, ***Industrial and Commercial Training*** ,Vol. 13, Issue. 1.

Barker S.A., (2004), Improving interpersonal job skills by applying cross-cultural training, ***Journal of European Industrial Training***, Vol. 28, Issue.2/3/4.

Becker, B, and Gehart, 1998. The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. ***Academy of Management Journal***, 39: 779-801.

Brien N. Smith Jeffrey S. Hornsby Roslyn Shirmeyer, (1996), Current trends in performance appraisal: an examination of managerial practice, ***SAM Advanced Management Journal***, Vol. 61, No. 3, ISSN: 0036-0805.

Brinkerhoff Robert O., (2006), Increasing impact of training investments: An evaluation strategy for building organizational learning capability, ***Industrial and Commercial Training***, Vol. 38, Issue. 6.

Brown, J. (2002), Training Needs Assessment: A must for Developing an Effective Training Program. ***Public Personnel Management***. Vol. 31, Issue. 4.

Byars, Lioyd L. and Leslie W. Rue, (2003), Human Resources Management, 7 th ed., McGraw – Hill, Boston.

Catano, Victor M; Darr, Wendy; Campbell, Catherine A, (2007), Performance Apprasial of Behavior-Based Competence: A Reliable and Valid Procedure, ***Personnel Psychology***, Volume 60; Issue 1; ISSN: 00315826.

Cawley, D, Keeping, M, Levy, E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field

investigations. ***Journal of Applied Psychology***, 83, 615-633.

Cheng Mei-I, Dainty Andrew, Moore David, (2007), Implementing a new performance management system within a project-based organization: A case study, ***International Journal of Productivity and Performance Management***, Vol. 56, Issue.1.

Cleveland JN, Murphy KR. (1992). Analyzing performance appraisals as goal-directed behavior. ***Research in Personnel and Human Resources Management***, 10: 121-185.

Cook Jill, and Crossman Alf, (2004), Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, ***Journal of Managerial Psychology***, Vol. 19, Issue. 5.

Cowling, A., and Mailer, C, (1998), Managing Human Resources, 3rd edition.

Daniels Sharon, 2003, "Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment". ***Journal of Business Strategy***, Vol. 24, Issue. 5.

David, W., Patton, P, and Connie, S, (2002), Assessing the Training Needs of High-Potential Management, ***Public Personnel Management***. Vol. 31, Issue 4: 465-481.

Davis, B, and Mount, M, (1984), Effectiveness of Performance Appraisal Training Using Computer Assisted Instruction and Behavior Modeling. ***Personnel Psychology***, vol. 37: 439-450.

Delery, J., (1998), Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implication for Research, ***Human Resource Management Review***, Vol. 8, No. 3: 289-309.

Denisi and Griffin, (2001), Human Resource Management, Houghton, Miflin Company, Poston.

Dorfman, Peter, W. G. Stephan, and J. Loveland, (1996), Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. ***Personnel Psychology***, 39: 579-597.

Doty, D; Glick, W; Huber, G. (1993), Fit, Equifinality, and Organizational Effectiveness: A rest of Two Configuration Theories. ***Academy of Management Journal***, 36: 1196-1250.

Findley, H.M., Amsler, G.M., & Ingram, E. (1999). Reengineering the performance appraisal. ***National Productivity Review***, 19, 39-42.

Fink Laurence S., Longenecker Clinton Oliver, (1998), Training as a performance appraisal improvement strategy, ***Career Development International***, Vol. 3, Issue. 6.

Herbert, G., and Doverspike, D., (1990), Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process: A Review and Critique, ***Public Personnel Management***, Vol. 19, Issue, 3.

Huselid, M, (1995). The Impact of HRM Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. ***Academy of Management Journal***, 38: 635-672.

Jung, H., (2001), A linear Programming Model Dealing with Ordinal Rating in Policy Capturing of Performance Appraisal. ***European Journal of Operational Research***. Vol, 13, No. 4: 493-497.

Khatri, N., (2000), Managing Human Resource for Competitive Advantage: Study of Companies in Singapore. ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 11, No.2.

Kirkpatrick, D., (1976), Evaluation of Training in Training and Development Handbook. Edited by Reobert Craing (New York: McGraw-Hill Book Company).

Kubr, Milan and Prokopenko, Joseph, (1989), Diagnosing Management Training and Development Needs: Concepts and Techniques. Intl Labour Organisation. Geneva.

Latham, P, and Seijts, H., (2005), Learning Versus Performance Goals: When Should Each Be Used? ***Academy of Management Executive***, Vol, 19, No, 1: 124-131.

Longenecker Clinton and Fink Laurence, (1999), Creating effective performance appraisals, ***Industrial Management***, Volume 41, Issue 5; ISSN: 0019-8471: 18-23

Longenecker, C.O. and S.A. Goff, (1992), Performance Appraisal Effectiveness: A Matter of Perspective, ***SAM Advanced Management Journal***, Spring 1992.

Longenecker, C.O, (1997), Why Managerial Performance Appraisals Are Ineffective: Causes and Lessons, ***Career Development International***. Vol, 14, No, 1: 144-151.

Mathis, R., and Jackson, D., (1998), Personnel/Human Resource Management, 5th edition, West Publishing Company.

Mcconnell, R., (1987), An Integrated View of Performance Appraisal. ***The Health Care Supervisor***, Vol, 5, No, 4: 61-78.

McDuffie, J.P, (1995), HR Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, ***Industrial and Labor Relations Review***, 48: 197-211.

Michlitsch, Joseph F., (2000), High-performing, Loyal Employees: The Real Way to Implement Strategy, ***Strategy & Leadership***, Vol. 28. Issue. 6.

Piggot-Irvine Eileen, (2003), Key features of appraisal effectiveness, ***International Journal of Educational Management***, Vol. 17, Issue.4.

Robbins, S., and Coulter, M., (2005), Management, Pearson Prentice Hall.

Saha, J., and Murphy, J. (1995), Performance Appraisal for Improved Productivity. ***Journal of Management in Engineering***, Vol. 11, No. 2: 26-29.

Savery Lawson, and Luks Alan, (2004), Does Training Influence Outcomes of Organizations? Some Australian Evidence. ***Journal of Management Development***, Vol. 23, Issue. 2.

Schneier, E, Geis, A, and Wert, A. (1987), Performance Appraisals: No Appointment Need. ***Personal Journal***, Vol, 66, No, 11: 80-87.

Sekaran, J., (2002), Research Methods for Business, A Skill Building Approach, 8th edition, John Willey & Sons, Inc.

Smith, A and Rupp, W, (2003), Knowledge Workers: Exploring the Link among Performance Rating, Pay and Motivational Aspects. ***Journal of Knowledge Management***, Vol.7, No, 1: 107-124.

Swierczek, F. W. and Carmichael, L. (1985). Assessing training needs: A skills approach, ***Public Personnel Management***, 14: 259-274.

Tai Wei-Tao, (2006), Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, ***Personnel Review***, Vol. 35, Issue.1.

Taylor Kay B. Tracy Monika K. Renard J. Kline Harrison Stephen J. Carroll (1995), Due process in performance appraisal: a quasi-experiment in procedural justice. ***Administrative Science Quarterly***, Vol. 40, No. 3, ISSN: 0001-8392: 495.

Taylor, D., and Abu-Doleh, J., (1996), Attitudes of Jordan Top Mangers to Management Training and Development Programs, ***Middle East Business Review***, Vol. 1, No, 1.

Thomas, F. Lyons and Thomas, J. Callahan, (1996), A Third Role in Performance Appraisal: Suggestion from the Medical Care Quality Appraisal Systems. ***Public Personnel Management***, Vol. 25, No. 2, ISSN: 0091-0260.

Victor, Catano, M; Darr, Wendy; Campbell, Catherine A, (2008), Performance Apprasial of Behavior-Based Competencies: A Reliable and Valid Procedure. ***Personnel Psychology***, Volume 60; Issue 1; ISSN: 00315826.

Weatherly, L., (2004), Performance Management: Getting It Right from the Start. ***Society for HRM***. Vol 49, Issue 3: 1-10.

Wilson John P. and Western Steven, (2000), Performance appraisal: An obstacle to training and development? ***Career Development International***, Vol. 6, Issue. 2.

Wright, P. M. McMahan, G.C, And Mc Williams, A., (1994), Human Resource and Sustained Competitive Advantage: A Resource –Based Perspective, ***International Journal of Human Resource Management***, Vol. 5, No. 2.

Wright, P., and Geory, G., (1992), Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large Scale Training Programs, ***Journal of Management Development***, Vol. 11, No. 5.

ملحق رقم (1)

أسماء البنوك عينة الدراسة

الرقم	اسم البنك	عدد الاستبانات المسترجعة	نسبة الاسترجاع
1	البنك العربي	8	%80
2	بنك الأردن	9	%90
3	بنك القاهرة عمان	9	%90
4	البنك التجاري الأردني	10	%100
5	البنك الأردني الكويتي	10	%100
6	البنك الأهلي الأردني	9	%90
7	بنك الإسكان للتجارة والتمويل	8	%80
8	البنك الأردني للاستثمار والتمويل	9	%90
9	بنك الاتحاد	9	%90
10	البنك العربي الإسلامي الدولي	10	%100
11	البنك الإسلامي الأردني للاستثمار والتمويل	9	%90
12	اتش اس بي سي الشرق الأوسط المحدود	8	%80
13	بنك الكويت الوطني	8	%80
14	بنك لبنان والمهجر	8	%80
15	بنك عودة	8	%80
	المجموع	132	

– تم توزيع (10) استبانات على كل بنك.

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

الأخ/الأخت موظف دائرة الموارد البشرية:

تحيه طيبة وبعد،،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية الربط بين تقييم الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك التجارية العاملة في الأردن، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في قسم إدارة الأعمال في جامعه اليرموك. وقد تم اختيار مؤسستكم العريقة لتكون جزءاً من عينة الدراسة. أرجو التكرم بتعبئة الاستبيان كما هو الواقع لديكم وليس كما ترغبون، علماً بأن المعلومات التي ستقدم ستستخدم لأغراض وغايات البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

شيرين الصباغ

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. **الجنس:** ☐ ذكر ☐ أنثى
2. **المستوى التعليمي:** ☐دبلوم مجتمع فاقل ☐بكالوريوس ☐دراسات عليا
3. **عدد سنوات الخدمة:** ☐أقل من 5 سنوات ☐5–أقل من 10 سنوات ☐أكثر من 10 سنوات
4. **المسمى الوظيفي:** ☐مدير/مساعد مدير ☐ رئيس قسم/شعبة ☐موظف
5. **العمر:** ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30–45 سنة ☐ أكبر من45 سنة

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

(أ) الهدف من الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية

الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
1. تعمل إدارة البنك على تقديم برامج تدريبية للموظفين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم بناء على نتائج تقييم الأداء.					
2. يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة تستخدم كأساس للترقية.					
3. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفرص الوظيفية المتوفرة لتطوير أداء الموظف.					
4. يتم اعتماد نتائج التقييم الضعيفة للموظف لغرض تصميم تدريبية له في مجالات أخرى تستخدم كأساس لنقله لوظيفة مناسبة.					
5. يتم اعتماد نتائج التقييم المنجزة للموظف لغرض تصميم برامج تدريبية متقدمة كحافز لذلك الموظف.					
6. يتم تصميم بعض البرامج التدريبية لغرض معالجة مشكلة محددة في أداء بعض الموظفين.					
7. من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية في البنك هو تقديم أفضل الخدمات للزبائن.					
8. يتم وضع وتنفيذ بعض البرامج التدريبية بعد اعتماد البنك خطط عمل جديدة					
9. من أهداف ربط عملية تقييم الأداء بتحديد الاحتياجات التدريبية رفع كفاءة فاعلية البنك بشكل عام.					

(ب) وسائل الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية

الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
1. توفر إدارة البنك تغذية راجعة للموظف عن مستوى أداء عمله من أجل تحديد برامج تدريبية محددة للنهوض بهذا المستوى.					
2. يتم استخدام تقارير العمل عن تقييم الأداء لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.					
3. يتم أخذ آراء المديرين المباشرين حول تقييم الأداء عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.					
4. يتم استخدام المشاهدات اليومية كوسيلة للتعرف على مستوى أداء العاملين لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.					
5. يتم استخدام الاستبانة كوسيلة للتعرف على مستوى أداء العاملين لغرض تحديد الاحتياجات التدريبية.					
6. يتم استخدام الاختبارات الشخصية لتحديد مستوى أداء العاملين من أجل معرفة احتياجاتهم التدريبية.					
7. يتم اعتماد إدارة البنك على تقييم كل موظف لزميله بهدف تحديد البرامج التدريبية اللازمة.					
8. يتم اعتماد إدارة البنك على تقييم العملاء للموظف لمعرفة البرامج التدريبية اللازمة للقيام بمهامه بطريقة أفضل.					
9. تقوم إدارة البنك بمشاركة الموظفين لمناقشة احتياجاتهم التدريبية بناءً على مستوى تقييم أدائهم.					

(ج) معايير الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية

الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
1. تستخدم إدارة البنك معايير واضحة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.					
2. تستخدم إدارة البنك معايير موضوعية لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.					
3. هنالك عدالة في تنسيب الموظفين للبرامج التدريبية بناءً على مستوى تقييم أدائهم.					
4. تعتمد إدارة البنك معايير منظمة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.					
5. تعتمد إدارة البنك معايير شاملة لربط عملية تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية اللازمة للموظف.					

(د) معوقات عملية الربط بين عملية تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية

الفقرة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
1. ضعف قناعة الإدارة بأهمية عملية الربط.					
2. ضعف خبرة الكوادر البشرية المؤهلة لربط نتائج تقييم الأداء بالاحتياجات التدريبية.					
3. ضعف دعم الإدارة العليا للإجراءات التنفيذية اللازمة لعملية الربط.					
4. وجود معوقات تشريعية (أنظمة، تعليمات، إجراءات) تعيق عملية الربط.					
5. غياب استراتيجية واضحة في مجال التدريب على مستوى البنك.					
6. مقاومة التغيير من قبل العاملين.					

سؤال مفتوح

برأيك كيف تتم عملية الربط بين تقييم الأداء والاحتياجات التدريبية؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

Abstract

Al-Sabbagh, Shereen, 2008. "Performance Apprasial and Training Needs in Jordanian and Forign Banking Sector in Jordan", **Master Thesis**, Yarmouk University, (Supervised by Dr. Raed Ababneh and Dr. Abd-AlRasool Al-Hayani).

This study aims at exploring the status of the linkage process between performance apprasial results and training needs in banks working in Jordan in terms of its objectives, tools, criteria and obstacles. It also aims to investigate the effect of some demographic and occupational variables on the attitudes of individuals working in human resource departments toward this type of linkage.

The study population consisted of (23) commercial banks working in Jordan. A random sample was drawn represented employees working in human resource departments at (15) of these banks. A questionnaire developed by the researcher was administrated to respondents. Only 132 questionnaires were returned and analyzed.

The most salient findings of the study are:

1. The most important objective of linking performance apprasial results with training needs in commercial banks working in Jordan, is to develop employees skills and abilities as a mean for delivering a better customer service.

2. Commercial banks working in Jordan use heavily a daily observations and employee feedback as tools for achieving the linkage process between performance apprasial results and training needs. Customer and peer evaluation were the least used tools.

3. Commercial banks working in Jordan use clear criteria for the process of linking performance apprasial results with training needs, but in the same time, these criteria are moderately objective, systematic, and comprehensive.

4. There are many obstacles facing commercial banks working in Jordan to adapt an effective linkage between performance apprasial results and training needs.

5. There is a statistical significant effect of educational level on the attitudes of individuals working at human resource departments at commercial banks in Jordan toward the objectives, tools, and criteria of the linkage. This effect toward the obstacles facing the linkage process is not found.

6. There is no statistical significant effect of gender, experience, and age on the attitudes of individuals working at human resource departments at commercial banks in Jordan toward the objectives, tools, criteria and constraints of the linkage process between performance apprasial results and training needs.

7. There is a statistical significant effect of job title on the attitudes of individuals working at human resource departments at commercial banks in Jordan toward the objectives, tools, criteria and constraints of the linkage process between performance Apprasial results and training needs.

According to the results of the study, several recommendations were proposed such as: using clients and peers evaluation for performance appriasl purposes in the banks which working in Jordan, also, they should solve the obstacles which hinder the linkage process. These recommendations and the rest will contribute in improving the status of the linkage process.

Key Words: Performance appraisal, training needs, commercial banks, Jordan.